タンザニア連合共和国
地方自治体研修能力強化プロジェクト
フェーズ 2
終了時評価調査報告書

平成27年2月
（2015 年）

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

タン事
ＪＲ
15-005

タンザニア連合共和国
地方自治体研修能力強化プロジェクト
フェーズ 2
終了時評価調査報告書

平成27年2月
（2015 年）

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

目　　次

プロジェクト位置図
目　次
略語表
評価調査結果要約表（和文・英文）

第１章　終了時評価調査の概要 …… 1
　１－１　プロジェクトの経緯 …… 1
　１－２　プロジェクトの計画概要 …… 1

第２章　評価の概要 …… 3
　２－１　終了時評価調査の目的 …… 3
　２－２　調査団の構成 …… 3
　２－３　評価調査の日程 …… 3
　２－４　評価調査の手法 …… 3
　２－５　主要面談者 …… 4

第３章　プロジェクトの実績と実施プロセス …… 6
　３－１　投入実績 …… 6
　３－２　アウトプットの達成状況 …… 6
　３－３　プロジェクト目標の達成状況 …… 8
　３－４　上位目標の達成見込み …… 9
　３－５　実施プロセス …… 10

第４章　評価 5 項目による評価 …… 12
　４－１　妥当性 …… 12
　４－２　有効性 …… 13
　４－３　効率性 …… 13
　４－４　インパクト …… 15
　４－５　持続性 …… 15
　４－６　評価の結論 …… 17

第５章　提言 …… 18
　５－１　プロジェクト終了前 …… 18
　５－２　プロジェクト終了後 …… 19

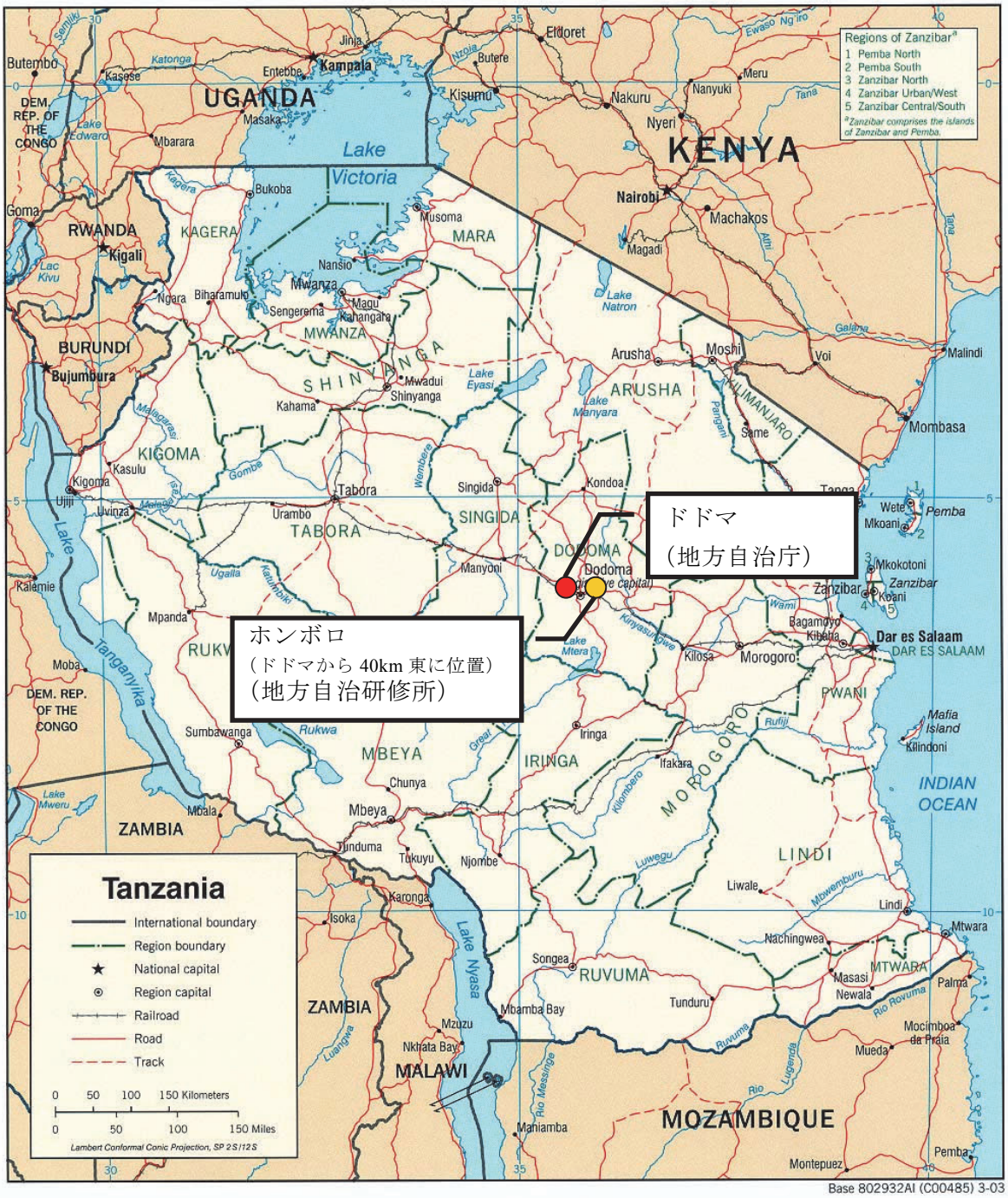
第６章　教訓 …… 20

第７章　団長所感 …… 21

付属資料

１．調査日程 …… 25
２．PDM (Ver.1) …… 26
３．PDM (Ver.2) …… 28
４．評価グリッド …… 33
５．専門家派遣実績 …… 41
６．日本側機材供与実績及び利用状況 …… 42
７．日本側ローカルコスト負担実績 …… 43
８．カウンターパートの配置実績 …… 44
９．タンザニア側ローカルコスト負担実績 …… 45
10．Records of JCC and WGITS …… 46
11．終了時評価 Minutes of Meeting …… 48

プロジェクト位置図


ドドマ
（地方自治庁）
ホンボロ
（ドドマから 40km 東に位置）
（地方自治研修所）
UGANDA
KENYA
TANZANIA
RWANDA
BURUNDI
ZAMBIA
MALAWI
MOZAMBIQUE
DEM. REP. OF THE CONGO
Lake Victoria
Lake Tanganyika
Lake Nyasa
INDIAN OCEAN
Dodoma
Dar es Salaam
Kampala
Nairobi
Regions of Zanzibar
1 Pemba North
2 Pemba South
3 Zanzibar North
4 Zanzibar Urban/West
5 Zanzibar Central/South
Tanzania
International boundary
Region boundary
National capital
Region capital
Railroad
Road
Track
0 50 100 150 Kilometers
0 50 100 150 Miles
Lambert Conformal Conic Projection, SP 2S/12S
Base 802932AI (C00485) 3-03

略　語　表

CBG	Capacity Building Grant	能力強化交付金
DAC	Development Assistance Committee	
C/P	Counterpart	カウンターパート
DC	District Council	県政府
D by D	Decentralization by Devolution	権限委譲による分権化
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)	（地方自治研修所）調整・品質管理部
DLG	Division of Local Government	地方自治庁　地方行政局
DOD	Division of Organizational Development	地方自治庁　組織開発局
DRA	Division of Regional Administration	地方自治庁　州行政局
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development	一般財団法人　国際開発機構
HRO	Human Resource Officer	人事担当官
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LGA	Local Government Authority	地方自治体
LGRP2	Local Government Reform Programme Phase 2	地方行政改革プログラム･フェーズ2
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
LRE	Local Revenue Enhancement	地方歳入向上
LTI	Lead Training Institution	中核となる研修機関
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト概要表
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government	地方自治庁
PS	Permanent Secretary	事務次官
QTP	Qualified Training Provider	認定研修実施者/機関
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RS	Regional Secretariat	州行政事務所
TCM	Training Cycle Management	研修サイクルマネジメント
TNA	Training Needs Assessment	研修ニーズ評価
TOR	Terms of Reference	委託事項
TOT	Training of Trainers	トレーナー向け研修
TP	Training Provider	研修実施者/機関
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy	研修戦略実施ワーキンググループ

評価調査結果要約表（和文）

１．案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名:地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：タンザニア事務所	協力金額（評価時点）：2.5 億円
協力期間：（R/D）2011 年 7 月～2015 年 7 月	先方関係機関：地方自治研修所（LGTI）、首相府地方自治庁（PMO-RALG）（地方自治体局：DLG、組織開発局：DOD）
日本側協力機関：なし	
他の関連協力：専門家派遣（政策アドバイザー）（2002～2007 年、2009 年～2014 年 9 月予定）、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」（2009～2014 年）、技術協力プロジェクト「地方自治体研修能力強化計画プロジェクト」（2008～2010 年）、貧困削減支援無償（①地方政府改革支援バスケットファンド、②地方自治体開発交付金バスケット、いずれも 2008 年～2011 年度末）	

１－１　協力の背景と概要

タンザニア国（以下「タ」国）は、1990 年代後半に地方分権化政策が導入され、かかる改革施策を推進するために地方政府改革プログラムが 2000 年に開始し、2009 年には地方政府改革プログラム・フェーズ 2 の実施が始まった。この結果、地方自治体に委譲される行財政に係る制度導入が進められる等画期的な前進が図られた一方で、権限と機能の受け皿となる地方自治体の能力強化は依然として十分ではないことが広く認識されることとなった。従って、現在実施中の地方政府改革プログラム・フェーズ 2 では、地方自治体の能力強化及び地方公務員を対象にした研修の在り方が、これまで以上に重視されている。

こうした背景のもと、2008 年 5 月より 2010 年 12 月までの間、地方自治庁と JICA は共同で、「地方自治研修能力強化計画プロジェクトフェーズ 1」を実施した。本プロジェクトでは、地方自治体の職員研修をより効率的、且つ効果的に行えるようにするために、関係機関の役割･機能を整理･再編し、中･長期的な研修実施枠組みのあり方を提示することを通じて、地方自治体職員研修戦略（以下「研修戦略」）の策定を支援した。この研修戦略に基づき、地方自治庁は、同庁傘下の地方自治研修所（LGTI）を「中核となる研修機関（LTI）」として任命した。LTI はこれをうけて 2010 年に新たに調整･品質管理部を新設した。地方自治庁は、LTI 機能を持つ同部に対して研修調整及び品質管理に係る権限・予算・業務を移管した。

こうした経緯のもと、地方自治庁、LGTI、JICA は 2011 年 6 月に新規プロジェクトの開始につき公式文書に署名を行い、LGTI が LTI として機能するための能力強化を目的として、2011 年 7 月から 2015 年 7 月までの予定で LGTI のメインキャンパス所在地であるドドマのホンボロ村において「地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2」（以下、プロジェクト）を開始した。

しかしながら、地方自治体を取り巻く実際の状況と研修戦略の前提となった外部条件の間に乖離があることから、プロジェクトのアプローチが実現不可能であることが中間レビュー時に判明した。

より実現性を高めるため、PDM1（付属資料.2）に示されるプロジェクトの当初計画に関し修

正が提案、承認された。計画変更の全般的な考え方は、地方自治体の便益を最大化するために研修提供に関する LTI の機能に重点をおくものである。プロジェクトのスコープは変更され、研修ニーズ評価（TNA）を含む地方自治体の研修サイクルマネジメント（TCM）より幅広い研修機関を対象とし、カリキュラム開発を通じた品質保証により焦点を絞ることとなった。

１－２　協力内容

前述のとおり、中間レビューにおいて PDM1 が改訂され、PDM2 が作成された。PDM2 に性召されたプロジェクトの改定計画の概要は次のとおりである。

（１）長期目標

地方自治体が国民に対し質の高いサービスを提供できる質の高い職員を有する。

（２）上位目標

地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。

（３）プロジェクト目標

地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。

（４）アウトプット（成果）

１）研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。

２）地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。

３）地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。

（５）投入（終了時評価調査時点）

日本側：総投入額 2.5 億円

１）専門家派遣　　長期 5 名、短期 1 名（69.86 人月）

２）研修員受入・第三国研修　なし

３）機材供与　　外貨分：51,762 US ドル、内貨分：24,937 千 Tsh

４）ローカルコスト負担　　659,055 千 Tsh

相手国側：

１）カウンターパート（CP）配置　　18 名

２）土地・施設提供　　LGTI 調整・品質管理部内におけるプロジェクトオフィススペースと設備

３）ローカルコスト負担　87,245 千 Tsh

２．調査団の概要

調査団構成	1. Dr. Peter MATESO（タンザニア側総括）地方自治研修所 副学長（計画財務総務） 2. Mr. Nicholas MTEGA（団員）　地方自治庁 組織開発局 副局長 3. 木全 洋一郎　（日本側総括）　JICA タンザニア事務所 次長 4. 大林 孝典　（協力企画）　JICA タンザニア事務所 5. 濱田 真由美　（評価分析）　（一財）国際開発機構（FASID）人材開発

	事業部参与 兼チーフコンサルタント 6. Ms. Honorina NG'OMBA （団員） JICA タンザニア事務所	
調査期間	2015 年 1 月 12 日～2015 年 1 月 23 日	調査種類：終了時評価調査

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

（１）プロジェクト目標の達成見込み：中程度

プロジェクト目標「地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。」

プロジェクト目標の指標 1 及び 3 の達成度が「中程度」、指標 2 が「やや低い」と判断されることから、プロジェクト目標の達成度は「中程度」である。

【指標】1. プロジェクトと同じ手法を用いて他のコースを開始するに十分なレベルまで地方自治研修所の新規カリキュラム・教材開発能力が向上する（中程度）。

プロジェクト終了時までに、地方自治研修所はカリキュラム開発サイクルに沿ったカリキュラム教材開発に関し、ほぼ十分な技術力を身につける見通しである。

【指標】2. 新規カリキュラム・教材を研修機関やリソース・パーソンに対し発信する能力が強化される（やや低い）。

・研修機関に対するトレーナー向け研修の実施等に係る地方自治研修所職員の技術力強化は、現在も進行中である。現時点では、地方自治研修所職員自身がトレーナー向け研修を受講する前であり、トレーナー向け研修で講師を務める能力は限定的である。講師としての知識・技術がトレーナー向け研修を効果的に行うため十分活用されるか否かの判断は、2015 年 3 月に実施されるトレーナー向けパイロット研修の後に初めて可能となる。

・地方自治研修所が開発した自治体向けカリキュラム・教材の発信は地方自治庁の役割となっている。地方自治庁がカリキュラム教材をどのように位置づけ（義務化か任意か等）、具体的にどのように地方自治体に対し発信を行うのかについては今後決定されることとなっている。

【指標】3. 研修コース評価報告システムが開発され、地方自治研修所が収集した情報を研修コースのさらなる改善に活用できる（中程度）。

・研修コース評価の様式は2015年3月の研修結果を反映して作成される予定である。

・評価報告システムの研修コース改善への活用については試行的には実施されるものの、2015 年 7 月のプロジェクト終了時までに地方自治庁及び地方自治研修所により完全に組織化されるには至らない見通しである。

（２）アウトプット（成果）の達成状況：中程度

アウトプット 1 及び 3 の達成度は「中程度」、アウトプット 2 は「やや低い」と考えられることから、3 つのアウトプット（PDM2）全体の達成度は「中程度」と判断された。

１）アウトプット 1（中程度）

アウトプット 1「研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。」

指標 1（WG 開催回数）：やや低い

・ワーキンググループ会議開催回数は、予定された 14 回に対し実績 7 回であり 50%の達成状況である。

指標 2（教訓の文書化）：やや高い

・2015 年 3 月以降に文書化の予定であるが、プロジェクトを中心に教訓自体は蓄積されている。

２）アウトプット 2（やや低い）

アウトプット 2「地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。」

指標 1（研修機関等情報収集とデータベース）：中程度

・11 州内の 46 地方自治体で自治体内部講師情報、2013 年に QTP として認定された 37 の研修機関と個人 18 名に加え、2 州 2 研修機関の DB に情報が入力された。

指標 2（研修機関等情報の収集・更新方法開発）：中程度

・163 地方自治体に対し質問票調査が実施され、その回収率は 17.8%であった。

・タ側の予算上の制約から、プロジェクト終了後の持続性確保を念頭におき、情報収集方法のコストを最小化することに高い優先を置き、既存のワークショップにおける質問票配布する方法が採用された。

指標 3（研修機関情報発信の仕組みの開発・試行）：低い

・情報発信に関するしくみは未だ構築されていない。

・集された情報を計画通り地方自治体に発信すべきか否かについては、地方自治庁地方行政局により議論される予定である（質の担保ができないのであれば、講師や研修機関に関するリストを発出しないでほしいとする自治体もあることが判明）。

・地方自治庁がどのように情報を発信するかについては、未だ明らかになっていない。

３）アウトプット 3（中程度）

アウトプット 3「地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。」

指標 1（開発されたカリキュラム・教材の技術的妥当性）：やや高い

・2 分野 3 コースのカリキュラム・教材は現在開発中であり、最終的な判断は困難。3 コースのコースマニュアルは 2015 年 3 月上旬までに完成予定で、パイロット研修の結果を反映させた後、カリキュラム開発マニュアルとともに終了時までに完成予定である。

指標 2（開発されたカリキュラム・教材を用いて内外の研修を実施した講師数）：中程度

・地方自治研修所アカデミックスタッフは多様な講師から研修を受ける機会を得たが、これは講師としての能力向上にも貢献した。
・地方自治研修所職員に対する 5 日間のトレーナー向け研修は 2015 年 2 月に行われる。同研修を通じた職員の講師としての知識・技術の理解度は、同研修後にのみ測定可能である。

指標 3（地方自治研修所のカリキュラム開発能力向上）：本アウトプットでは評価せず
・実質的にプロジェクト目標の指標 1 と同一であることから、アウトプットレベルでなくプロジェクトレベルで検証することとした。

（３）上位目標の達成見込み：やや低い

上位目標「地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。」

上位目標がプロジェクト終了後 3 年以内に達成できる見通しについては、やや低い。その理由は、指標 1（研修戦略の見直し）の達成見込みが低く、指標 2（新規コース開発）及び 3（訓練を受けた研修機関・講師が、開発されたカリキュラム・教材を用いて講師業務を行った回数）は「やや低い」と判断されるためである。いずれも、地方自治庁のオーナーシップ不足及び予算確保の見通しの低さが阻害要因となっている。

３－２　評価結果の要約

（１）妥当性：中程度

以下のとおり目標の妥当性及び計画修正の適切度は高いものの、本プロジェクトに特に重要な影響を与えた計画策定の適切度が低いことから、本プロジェクトの妥当性は「中程度」である。

１）目標の整合性（上位目標とプロジェクト目標）（高い）

ａ）タンザニア政府の政策

プロジェクトの方向性は現在も権限移譲による分権化を推進するタンザニア政府の政策と合致している。

ｂ）タンザニアの開発ニーズ

地方自治体職員の能力向上は権限移譲による分権化のもとで政府のサービスが機能するために必須であることから、タンザニアの開発ニーズに合致している。

ｃ）日本の援助方針

プロジェクトはわが国の「対タンザニア連合共和国国別援助方針」（2012 年）において 3 つの重点分野のうち、「国民全てに対する行政サービスの改善」のための支援として位置づけられており、日本の援助方針と合致している。

２）プロジェクト計画修正の適切さ（高い）

・中間レビューにおけるプロジェクト計画の修正は、プロジェクトの進捗の遅れに対応するため重要かつ実現可能性のあるコンポーネントにスコープを絞っていることから、適切であったと言える。計画修正の結果、地方自治研修所のアカデミックス

タッフのモチベーションが向上し、(PDM2 の）アウトプット 3 に係る活動が加速された。このモチベーション向上は、カリキュラム教材開発が教官としての主業務に直結する内容であったことによりもたらされたものである。また、アカデミックスタッフの論文のジャーナルへの掲載という新規活動の追加もモチベーション向上に結びついた。

・2012/13 年度以来の CBG 停止による地方自治体の資金不足から、地方自治体は QTP を含む外部研修機関に頼ることができなくなってきている。従って、プロジェクトは自治体の内部講師をターゲットに含めるよう計画を変更したが、これは適切であったと考えられる。

以上より、計画修正の適切度は高い。

３）プロジェクト計画策定の適切さ（低い）

上記（２）のプロジェクト計画の修正は 5 つの成果のうち 2 つを削除する等、大幅な変更であり、当初のプロジェクトデザインに起因していることは指摘せざるを得ない。当初計画は LGRP II の枠組みの下で策定された。しかしながら、LGRP II が人事の地方分権化を実現することなく終了したことから、その実現可能性は大幅に低下した。

（２）有効性：やや低い

プロジェクト目標の達成度、及びプロジェクト目標とアウトプットの関連性はいずれも「やや低い」ことから、本プロジェクトの有効性は、やや低い。

１）プロジェクト目標の達成度：やや低い

プロジェクト目標の達成度を「中程度」と判断した根拠は、前述（「実績の確認」）のとおり、指標 1 に関するプロジェクト終了時までの達成見込は「中程度」、指標 2 は「やや低い」、指標 3 は「中程度」のためである。しかしながら、当初計画の範囲を縮小する大幅な変更を行わざるを得なかった点を考慮すると、プロジェクト期間全体を通じてのプロジェクト目標達成度はやや低いと判断された。

２）プロジェクト目標とアウトプットの関連性：やや低い

PDM2 のアウトプット 3 はプロジェクト目標の達成に向けて貢献したが、アウトプット 1 及び 2 の貢献は限定的であった。なお、中間レビュー時に行われたプロジェクト計画の範囲を絞りこむ計画変更により、プロジェクトの後半において PDM2 のプロジェクト目標の達成可能性は計画を修正しなかった場合に比べ向上したと考えられる。但し、当初計画である PDM1 に比べると大幅な縮小となっている。

（３）効率性：やや低い

アウトプット全体の達成度及び投入と比較したアウトプット達成度の適切さはいずれも「やや低い」と判断されることから、効率性は「やや低い」。

１）アウトプットの達成度（やや低い）

前述（３－１．実績の確認（２）アウトプットの達成状況）のとおり、PDM2 のアウトプット全体の達成度は「中程度」（アウトプット 1 の達成度は「中程度」、アウトプッ

ト 2 は「やや低い」、アウトプット 3 は「中程度」）である。しかしながら、プロジェクト期間前半における PDM1 のアウトプット達成度は低い。中間レビュー時において、プロジェクト計画の実現可能性を高めるため、アウトプット 3 及び 5 は削除されている。従って、全プロジェクト期間を通じてのアウトプットの達成度は「やや低い」と判断される。

２）投入と比較したアウトプット達成度の適切さ（やや低い）

継続的に投入を行ったにも関わらず、プロジェクトは中間レビュー以前には期待されたアウトプットを達成することができなかった。プロジェクト後半で日本側人材により顕著な改善が見られたものの、人的資源の投入については両国ともに課題が見られた。さらに、タンザニア側の予算配賦も課題となっている。

（４）インパクト：上位目標の達成見込みはやや低い（正負の顕著なインパクトは未発現）

これまでのところ、正負ともに顕著なインパクトは見られない。プロジェクト終了 3 年後以内に上位目標が達成される見通しは、「やや低い」と判断される。

１）プロジェクト終了 3 年後以内の上位目標達成見込み（やや低い）

上位目標がプロジェクト終了後 3 年以内（2018 年 7 月まで）に達成される見通しは、「やや低い」と判断する。指標 1 の達成可能性は「低い」、指標 2 及び 3 は「やや低い」と考えられるためである。指標 2 のカリキュラム開発（フィールド調査）及び指標 3 に係る研修機関や地方自治体の内部講師対象のトレーナー向け研修に係る予算確保の可能性が不確かな状況にある。一方、地方自治研修所のアカデミックスタッフが、プロジェクト活動以外で 2 コースのカリキュラム教材開発に着手しており、今後指標 2 に繋がる可能性がある。コース名は Contract Management 及び LGA Legal Framework である。

２）その他の正負のインパクト

現段階では波及効果を含め、その他の正負のインパクトは見られなかった。

（５）持続性：やや低い

持続性の 4 つの視点（政策面、組織・制度面、財政面、技術面）のうち、3 つの視点で持続性が「やや低い」とされ、技術面のみ「中程度」であることから、持続性は「やや低い」と判断される。

１）政策面：（やや低い）

タンザニアの権限移譲による分権化は今後も続く見通しである。しかしながら、LGRP II 終了後の今も、人事の分権化は課題である。従って、政策面の視点から見た地方自治体の研修フレームワークを実現するための政策環境（enabling environment）については、今後も不確実性が高いと見られる。

２）組織・制度面（やや低い）

・プロジェクト終了後の地方自治研修所への支援における地方自治庁の運営管理/組織

体制については、これまでドドマ外への頻繁な出張によって地方自治庁のキーパーソンとのコミュニケーション及び会議の実施が困難となっており、深刻な懸念がある。同庁の運営管理/組織制度面が今後強化されるか否かは不確かである。

・また、研修枠組みの更新に向けた組織体制については、地方行政局人事課が責任部署であることは明らかである。しかしながら、この責務を果たすためのオーナーシップと能力は十分とは言えない。また、頻繁な出張や職員交代のため、人事課内で組織に蓄積された記憶を維持することも課題となっている。地方自治庁における組織的連携や命令系統は、研修全体の仕組みの更新と実施に向けて十分機能していない。2014 年 8 月に開催されたモロゴロワークショップ/レトリートで研修戦略の見直しにつき一定の進捗が見られたものの、プロジェクト終了後も研修戦略の更新・実施を継続して行える運営管理/組織体制となる可能性は、高いとは言えない。

・なお、研修機関データベース更新のためのアドミニスタッフ配置について、地方自治庁による自治体職員の出向者配置の遅延により、想定されていた出向者の能力強化をプロジェクト終了時までに行うことができなくなったことから、アウトプット 2 の持続性に負の影響を与えた。職員（出向者）追加の見通しは、これまでのところ不透明である。地方自治研修所は POPSM に対しアドミニスタッフ 2 名の配属を求めてアクションを起こしており、現在結果待ちの状況にある。仮にこれが許可された場合は、2015/16 年度より追加の職員が雇用される見通しである。

３）財政面（やや低い）

・過去 2 年間の状況（地方自治庁からの予算配賦なし）を考慮すれば、2015 年 7 月以降に地方自治庁より LTI 機能のための予算が確保・配賦される見通しは高くないと考えられる。なお、地方自治研修所が LTI 予算を独自収入で確保することは困難である。

・一方、CBG 復活に向けた調整が現在行われている。複数の関係者インタビューによれば、CBG が 2015/16 年度または遅くとも 2016/17 年度に再び交付される見通しは高い。

４）技術面（中程度）

・地方自治研修所のアカデミックスタッフがプロジェクト終了後に新規カリキュラム・教材開発を行い、プロジェクト期間中に開発したカリキュラム教材を更新するための技術力は、「やや高い」と考えられる。

・地方自治研修所アカデミックスタッフがトレーナー向け研修の講師を務める技術力については、現段階では不確かである。この理由は、同スタッフ自身がトレーナー向け研修未受講の段階にあり、実践的な研修で新たなカリキュラム教材を用いるために必要な教授法や知識は、現行の内容・スタイルとは異なるためである。また、実践的研修における参加型教授法では、通常、トレーナー向け研修の受講後、実際の研修における一定の経験が必要である。よって、同アカデミックスタッフが実際にトレーナー向け研修の講師として十分なレベルに達するには一定の時間を要すると思われる。

３－３　プロジェクトの効果発現に貢献した要因

（１）アカデミックスタッフの関心事項とプロジェクト計画

プロジェクト目標達成に係る貢献要因として、プロジェクト計画を地方自治研修所アカデミックスタッフの関心と合致するよう修正したことによりモチベーションが高まり、プロジェクトに係るオーナーシップが向上した点を挙げることができる。また、プロジェクト活動が LGTI ジャーナルの復活に貢献した一方、同ジャーナルは地方自治研修所スタッフが開発する 3 コースのトピックに関し分析を深めるためのアカデミックな能力を向上させた。また、研修コースにおける講師能力の向上にも貢献している。

３－４　問題点及び問題を惹起した要因

（１）オーナーシップ

他方、プロジェクト目標達成に対する阻害要因としては、地方自治庁のオーナーシップ不足が挙げられる。WGITS について全面的にイニシアティブをとること、LTI に対し充分な予算を確保すること、及び LTI 業務のために 2 名のアドミニスタッフを配置/配属させることという、中間レビュー時に合意された措置が終了時評価時に至っても行われていない事実に鑑み、地方自治庁のオーナーシップは現在も課題といえる。また、殆どのワーキンググループメンバーは、会議/ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させてきた。このことが期待されたアウトプット（アウトプット 1）達成に至らなかった一因となっている。

（２）人員の交代

日本人側では前半にチーフ・アドバイザーが 2 年半で 2 度交代した。また、二人目のチーフ・アドバイザーの派遣時に遅れが生じ、7 ヵ月間に亘りチーフ・アドバイザーが不在となった。チーフ・アドバイザーの頻繁な交代と同不在期間により、プロジェクトの方向性に一貫性を欠いたとのコメントがあった。

一方、タンザニア側でもプロジェクト実施期間中に数名の主要カウンターパートが異動となった。

３－５　結論

既に述べたとおり、本プロジェクトの目標の妥当性は高いものの、当初計画に課題があったことから妥当性は中程度である。中間レビュー以前の目標達成度の低さによりプロジェクト目標の達成度が低く、PDM1 のアウトプットを 2 つ削除せざるを得なかったことから、有効性はやや低い。プロジェクト前半の状況を考慮に入れるとアウトプットの達成度はやや低く、両国の人員の交代、コミュニケーションとオーナーシップに課題があり、効率性もやや低い。インパクトについては、主にカリキュラム開発やトレーナー向け研修実施に必要な予算確保の不確実性により、プロジェクト終了後 3 年以内に上位目標が達成される見通しはやや低いと判断された。持続性は、主として組織・制度面及び財政面の持続性に鑑み、やや低いとの結果となった。今後、LTI 機能を維持・強化に必要なのは、地方自治庁における地方行政官向け研修の制度枠組みの再構築や、その実現のための人員・組織体制の整備や予算の確保であると言える。従って、本プロジェクトは当初計画通り 2015 年 7 月に終え、それ以降は地方自治庁及び LGTI が、プロジェクトの成果や以下の提言を生かしつつ、必要な対策を講じていくことが望まれる。

３－６　提言

（１）プロジェクト終了前

１）PMO-RALG におけるプロジェクトの実施体制の強化

残りのプロジェクト期間で、最低 2 回の WGITS が予定されているものの、地方行政局を中心とした PMO-RALG のコミットが得られなければ、WGITS 実施の意義は低いと言わざるを得ない。PMO-RALG は、地方行政局 HR 担当副局長ポストが実質的に不在で、WGITS の事務局業務を担う担当人事官が 1 名いるのみという現状を改善するために、LGA 向け研修に関するイシューを継続的に考え、その一環として WGITS に係る業務を推進しながら地方行政局長に適切な意思決定材料を提供できる人材を、HR セクションに配置すべきである。

２）LTI 機能に関する PMO-RALG・LGTI 間役割分担の正式決定

研修戦略全体の見直しには相当の時間を要するが、LGTI が当初定められた LTI 機能を果たすことは現実的に困難であることは既に明らかであり、これまでの WGITS でも LTI 機能に関する PMO-RALG と LGTI の役割分担に関する議論が行われ、大筋合意に至っている。従って、PMO-RALG は研修戦略全体の見直しを待つことなく、両組織の役割分担を正式に承認し、LGTI に再定義された LTI 機能を公式に通知すべきである。

３）研修プロバイダー情報の発信及び効率的アップデートの方法・体制の明確化

地方自治庁は、プロバイダー情報（内部・外部双方）をいかに効果的に発信するかを検討のうえ、プロジェクト期間中に実際に情報発信を行うべきである。また、LGTI は、持続可能なアップデートの方法を検討し、そのための体制を整える必要がある。

４）新規コース開発に際しての必要事項の具体化及び責任の明確化

プロジェクト活動の一環としてカリキュラム開発マニュアルの作成が予定されているが、今後の新規コース開発のために、開発の各プロセス（ニーズ確認→予算措置→カリキュラム開発→TOT・普及→フィードバック情報を踏まえた改善）に係る、作業手順及び地方自治庁と LGTI の役割分担の明確化及び文書化が重要である。同文書は、プロジェクト期間中に、WGITS における承認を経て両組織内で周知徹底されるべきである。

５）新規コースの内容に応じた適切な普及方法の検討

新規コースの普及方法は大きく分けて「地方自治庁を通じた一斉普及」「試行研修/TOT を通じた間接普及」「LGTI による直接普及」の 3 通りのアプローチが考えられるが、地方自治庁と LGTI で、各アプローチの特徴（普及スピードや普及可能な内容）等を踏まえ、コース内容に応じた適切な普及方法を検討・適用すべきである。

（２）プロジェクト終了後

１）研修戦略の改訂

中間レビューで指摘されたとおり、地方自治体を取り巻く環境を踏まえた現実性のある、また研修のデリバリーを重視した実効性のある戦略への改訂が必要である。地方自

治庁の地方行政局人事課が中心となり、まずは地方行政官向け研修の全体枠組みのあり方に関する主要関係者との根本的な議論に十分な時間を割いた上で、現実的に機能する戦略へと改訂することが重要である。

２）LTI 機能の維持・強化に向けた PMO-RALG 及び LGTI における人員・予算の確保

プロジェクト期間を通じて指摘されてきたとおり、現行レベルのタンザニア側の人員・予算投入では、プロジェクト終了後に LTI 機能を維持することは出来ない。PMO-RALG 及び LGTI はこの事実を改めて認識した上で、必要な人員・予算措置を講じるべきである。

３－７　教訓

（１）相手国の政策、戦略の客観的な評価を踏まえた現実的なプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトにおいては、地方行政官向けの研修戦略をプロジェクトの前提としていた。同戦略は上位プログラムである LGRP 2 で取り組まれることになっていたものの、プロジェクト開始段階では人事権そのものが中央集権化されている状況であったため、地方自治体を人材育成の主体とする研修戦略の実行可能性は必ずしも高いものではなかった。ここから、相手国の政策及び戦略の実行可能性をより客観的に分析した上で、プロジェクトが現実的に実施可能なデザインになっているかを冷静に検証することが重要であるとの教訓が引き出される。

（２）カウンターパート組織の本質的なモチベーションに配慮したプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトの中間レビューにおいて、C/P となる組織や個人のプロジェクトに対するモチベーションについての構造的な課題が指摘された。一方、プロジェクト後半では、こうした指摘を踏まえて、LGTI のアカデミックスタッフをカリキュラム開発活動に集中させたことがプロジェクト活動の進展につながっている。こうした経験から、C/P となる組織や個人の本質的なモチベーションに可能な限り配慮しながらプロジェクトをデザインしていくことが重要と言える。

（３）教育機関をカウンターパート組織とする際の、学事日程に配慮した活動計画策定の重要性

本プロジェクトでは、LGTI の C/P の多くが日々の講義や調査研究活動等の学術業務を持つアカデミックスタッフであり、プロジェクト活動に割くことができる時間は実質的に年間 5 か月程度と非常に限られていた。従って、教育機関をカウンターパート組織としてプロジェクトを実施する場合、プロジェクトの活動計画を策定する段階で、学事日程に十分に配慮することが重要と言える。

（４）外部環境の変化に応じ、プロジェクトデザインを柔軟に変更することの重要性

本プロジェクトは、中間レビュー時点での外部環境の変化を踏まえ、現実的に実施可能なプロジェクトデザインを見直したことによって、その後のプロジェクトスコープが絞ら

れ、成果達成に向けて活動の進捗が見られた。教訓（1）に記載のとおり、まずは計画段階でプロジェクトデザインの実行可能性を最大限に確保することが重要であるが、その後プロジェクトを取り巻く環境に変化が生じた場合は、成果重視で柔軟にプロジェクトデザインを変更していくことが重要であろう。

以上

評価調査結果要約表　（英文）

1　Outline of the Project	
Country: The United Republic of Tanzania	**Project Title**: The Project For Capacity Development for Local Government Training Phase 2
Thematic Area: Governance	**Cooperation Scheme**: Technical Cooperation Project
Division in Charge: JICA Tanzania Office	**Total Cost**: As of January, 2015 250 million yen
Project Period: (R/D): July 2011 to July 2015 (Extension): - (F/U): -	**Counterpart Agency**: Local Government Training Institute (LGTI), Prime Minister's Office- Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) (Division of Local Government, Division of Organizational Development)
	Supporting Organization in Japan:-
Related Cooperation: Dispatch of Expert : Local Governance Advisor (2002 to 2007 and 2009 to September 2014), Technical Cooperation of "The Project for Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance" (Oct 2009~Oct 2014), Technical Cooperation of "The Project for Capacity Development for Local Government Training"(May 2008 to Dec 2010), and Poverty Reduction Support Grant (1. Local Government Reform Programme Basket Fund; 2008 to 2011 and 2. Local Government Authorities Development Grant Basket Fund, 2008 to 2011).	

1.1 Background of the Project

The Government of Tanzania (GOT) embarked on Decentralization by Devolution (D by D) in the late 1990s aiming to transfer political, financial and administrative powers to the Local Government Authorities (LGAs). To this end, the Local Government Reform Program (LGRP) started in 2000. During the first phase of the LGRP (2000–2008), GOT has achieved substantial progress in the decentralization process. Upon completion of the LGRP I, however, it was recognized that challenges still remain in the area of capacity development at the LGAs. As a consequence, the current phase of the LGRP (LGRP II) further emphasizes the importance of capacity development and training for LGA staff.

The Government of Japan (GOJ) has been supporting its Tanzanian counterpart in capacity development for improved service delivery over a decade. Among various technical assistance realized in the concerned area was a project entitled "Capacity Development for Local Government Training" (May 2008 – Dec. 2010). This technical cooperation project aimed at enhancing management capacity of the Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) as regards to LGA training provision. Along with the project implementation, PMO-RALG developed "Training Strategy for Local Government Authorities" in 2009. The Training Strategy addresses the need to establish a new training provision framework to ensure effective training for all LGAs, based on which PMO-RALG has appointed the Local Government Training Institute (LGTI) as a Lead Training Institution (LTI). Based on this new institutional arrangement, PMO-RALG transferred its functions concerning training coordination and quality assurance to LGTI in 2010. LGTI has accordingly

established the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) within the institute to fulfill its responsibilities as LTI for improved LGA training.

Against this background, PMO-RALG, LGTI, and Japan International Cooperation Agency (JICA) signed an official agreement in June 2011 to commence a new project, "Capacity Development for Local Government Training Phase 2" in order to enhance capacity of LGTI to function as LTI. The Phase 2 Project was subsequently inaugurated in July 2011 in Hombolo Village, Dodoma where LGTI's main campus is located.

However, during the Mid-term Review, the approach of the Project was found to be unfeasible due to gaps between actual situation surrounding LGAs and some important assumptions underlying in the Training Strategy.

It was therefore suggested and approved to modify the original project design referred to Project Design Matrix (PDM) Version 1(Appendix 2) to be more feasible. The overall concept of the revision was to concentrate LTI's focus on enhancement of training provision to maximize benefit of LGAs. The scope of the Project was changed to focus more on quality assurance through curriculum development that is targeted to broader training providers than on the strengthening Training Cycle Management (TCM) in LGAs including solid Training Needs Analysis (TNA).

1.2 Project Overview

At the Mid-term Review, as mentioned above, PDM Version 1 was updated into PDM Ver.2. The overview of the revised project plan mentioned in PDM2 is as follows.

1) Long-term Goal

LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people.

2) Overall Goal

LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staffs.

3) Project Purpose

Effective LGA training provision framework is established.

4) Outputs

Output 1: Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.

Output 2: LGTI can properly coordinate with other stakeholders.

Output 3: LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.

5) Inputs

(Japanese Side)

Experts: 5 experts (total 69.86 M/M), Chief Advisors, Coordinators, and a short-term expert in Training Management

Counterpart Training in Japan: None

Provision of Equipment: Foreign Currency: 51,762 USD Local Currency: 24,937,000 Tsh

Local Cost: 659,054,565 Tsh for Local consumables, transportation cost, consultancy fees for surveys and trainings, and vehicle.

(Tanzanian Side)

Counterpart: 18 personnel for 11 posts (Project Director 1, Project Coordinator 1, Project Manager 1and Counterpart 8 in terms of posts)

Local Cost: 87,244,500 Tsh for such as sitting allowances, salary for project staff, training materials and so forth.

2 Evaluation Team

Member of the Evaluation Team	1. Dr. Peter MATESO (Tanzanian Leader) Deputy Rector for Planning, Finance and Administration, LGTI 2. Mr. Nicholas MTEGA (Member) Assistant Director, Division of Organization Development, PMO-RALG 3. Mr. Yoichiro KIMATA (Japanese Leader) Senior Representative on Local Governance JICA Tanzania Office 4. Mr. Takanori OBAYASHI (Cooperation Planning) Representative, JICA Tanzania Office 5. Ms. Mayumi HAMADA (Evaluation Analysis) Counselor and Chief Consultant Dept. of Human Resource Development, FASID 6. Ms. Honorina NG'OMBA (Member) Local Government Specialist, JICA Tanzania Office	
Review Period	12 January 2015~23 January 2015	**Type of Evaluation**: Terminal Evaluation

3 Results of Evaluation

3-1. Current Achievement of the Project

(1) Achievement of the Project Purpose

"Effective LGA training provision framework is established.": Moderate

Achievement of Project Purpose is Moderate, because achievement of Indicator 1 and 3 is moderate, while that of Indicator 2 is rather low as follows.

1) Indicator 1: Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies (Moderate).

Achievement of Indicator 1 is moderate. By the end of the project period, LGTI will have acquired almost sufficient technical capacity to develop courseware according to the curriculum development cycle, according to the interview result.

2) Indicator 2: Capacities to disseminate new courseware to training providers and resource persons have been developed (Rather Low).

Achievement of Indicator 2 is rather low.

- Technical capacity building of LGTI staff to conduct TOT to training provider, etc. is still on the way. At this stage, before receiving TOT as participants, the capacity to conduct TOT is regarded to be limited. Assessing whether the knowledge and the skills as trainers are sufficiently applied for effectively delivering a course is too early now, and will be possible only after the pilot TOT which will be conducted in March 2015.
- Dissemination of the courseware developed by LGTI to LGAs is a role to be played by PMO-RALG. It is to be decided how specifically PMO-RALG will disseminate it to LGAs with what kind of positioning (mandatory or optional, etc.).

3) Indicator 3: Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses (Moderate).

Achievement of Indicator 3 is moderate.

A format of Training Course Evaluation is scheduled to be produced by reflecting the result of training in March, 2015.

On the other hand, the evaluation reporting system for further improvement of the course will be piloted, however, will not be fully institutionalized by PMO-RALG and LGTI by July 2015.

(2) Achievements of Outputs: Moderate

Achievement of the three Outputs shown at PDM2 is assessed to be Moderate, as achievement of Output 1 and 3 are moderate and Output 2 is rather low as follows.

1) Output 1 (Moderate)

Output 1 "Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement."

Indicator 1: Number of Working Group meetings held (Rather Low)

- Working Group meetings were held 7 times for the last 3.5 years, out of 14 times which was targeted, i.e. 50% achievement.

Indicator 2: Documentation of the Lessons Learned (Rather High)

- Although the documentation will be done after March 2015, the lessons learned through the experiences of the project has been accumulated so far.

2) Output 2 (Rather Low)

"LGTI can properly coordinate with other stakeholders."

Indicator 1: Information collection on the training providers and establishment of database (Moderate)

- The information on internal trainer at 46 LGAs in 11 Regions was collected and recorded in the database. As for training providers, data of 2 institutes in 2 Regions were entered in addition to those which were certified as QTP in 2013, i.e., 37 organizations and 18 individuals.

Indicator 2: Modes and methodologies to collect and update information on training providers (Moderate)

- Questionnaire survey was conducted to 163 LGAs, while the return rate was 17.8%.
- In order to cope with the situation that the budget of PMO-RALG and LGTI is limited to collect information from all the regions and districts, priority was put to minimize the cost in choosing modes and methodologies of information collection for the sake of securing sustainability after completion, i.e., distributing questionnaires in existing workshops.

Indicator 3: System within PMO-RALG to disseminate information on training providers (Low)

- It seems no system has been developed yet.
- It will be discussed by DLG, PMO-RALG whether or not collected information should be disseminated to LGAs as planned. It was found out that some LGAs hope that the list of trainers and providers should not be disseminated if their quality is not assured, because it will be misunderstood by LGAs that their quality is assured by PMO-RALG, while others still hope to receive it regardless of its quality assurance.
- It is not clarified yet how PMO-RALG will disseminate the information.

3) Output 3 (Moderate)

"LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs."

Indicator 1: Developed courseware is technically sound and relevant.(Rather High)

- The courseware development for 3 courses in 2 areas has been in progress, and the final assessment of the quality is difficult. Course manuals for the 3 courses will be completed by early March, 2015. After reflecting the results of pilot training to be conducted for LGAs, the manuals will be revised by April, followed by modification of the details by July 2015.

Indicator 2: Numbers of trainers who could provide training using developed courseware of 3 priority courses (Moderate)

- The LGTI academic staff had many opportunities to receive training from a variety of trainers, which contributed to improvement of the capacity as trainers.
- 5-day TOT for LGTI members will be conducted in February 2015. The extent of understanding the knowledge and skills as trainers is to be seen only after the TOT.

Indicator 3: (Not assessed for Output 3)

- Since this indicator is substantially the same as the Indicator 1 of Project Purpose, it is not assessed at the Output level but Project Purpose level.

(3) Prospects for Achievement of the Overall Goal: Rather Low

"LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staffs.

Prospects for achievement of Overall Goal within 3 years after project completion is Rather Low, because the prospect of achieving Indicator 1 (updating Training Strategy) is low, and that of Indicator 2

(additional courseware developed) and 3 (number of trained providers to conduct training courses using developed courseware) is rather low.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance: Moderate

Relevance of this project is Moderate, considering the importance of Appropriateness of project planning, which is low, while Consistency of objectives and Appropriateness of revising project plan are assessed to be high as follows.

1) Consistency of the project objectives(Overall Goals and Project Purpose) (High)

a) Consistency with Tanzanian government policy

The direction of the project is still consistent with the Tanzanian government policy, which has been promoting Decentralization by Devolution.

b) Consistency with the Development Needs in Tanzania

It is consistent with the development needs because capacity enhancement of LGA staff is essential for the government service to functions under Decentralization by Devolution.

c) Consistency with Japan's foreign aid policy

The project is consistent with Japan's foreign assistance policy since it is positioned as one of the three priority areas in the Japan's Country Assistance Policy for Tanzania (2012), "Improvement of Public Services to All Citizens."

2) Appropriateness of revising the project plan (High)

- The modification of the project plan at the Mid-term Review was appropriate, as it focused on crucial and feasible components of the project in order to cope with the delay in project progress. As the result of the modification of the plan, the activities for Output 3 (of PDM2) were accelerated with enhanced motivation of academic staff at LGTI. Their motivation was enhanced because courseware development was directly related to their main work as teaching staff. Also, adding a new activity to compile a journal with research papers by academic staff also contributed to enhance their motivation.
- Due to lack of financial source for LGAs, which was caused by suspension of CBG since FY2012/13, LGAs could not rely on external training providers including QTPs. Therefore, the project changed its design to include internal trainers as target, which was observed to be appropriate.
- Based on the above, appropriateness of revising the project plan is high.

3) Appropriateness of project planning (Low)

- It has to be pointed out that the modification of the project plan above was rather drastic, which resulted from the original project design. It was developed within the framework of LGRP II. However, its feasibility was significantly diminished because LGRP II was terminated without realizing devolution of human resource management.

  Therefore, appropriateness of the project planning is assessed to be low.

(2) Effectiveness: Rather Low

Effectiveness is Rather Low, since Achievement level of Project Purpose is rather low and correlation between achievement of Project Purpose and Outputs is also rather low.

1) Achievement level of the Project Purpose: Rather Low

The achievement level of Project Purpose of PDM2 is moderate, since prospect of achievement by project completion of Indicator 1 is moderate, Indicator 2 rather low and Indicator 3 moderate, as mentioned before ("3. Project Performance and Implementation Process"). However, considering the drastic change which narrowed the scope of the initial project design, achievement of Project Purpose throughout the project duration is assessed to be rather low.

2) The correlation between Project Purpose and Outputs: Rather Low

The correlation between Project Purpose and Outputs is rather low. The achievement level of Outputs is moderate as mentioned before ("3.Project Performance and Implementation Process"). Output 3 contributed to the achievement of Project Purpose, while contribution by Output 1 and 2 was limited. Modification of the project plan to focus the scope increased the possibility of achieving Project Purpose in the latter half of the period, compared with the case of no modification. However, the scope of the project plan itself became much smaller compared with its initial plan shown in PDM1.

(3) Efficiency: Rather Low

Efficiency is Rather Low, since Achievement level of the Outputs is rather low and adequacy of the achieved Outputs compared with the Inputs is rather low.

1) The Achievement level of the Outputs: Rather Low

Although the achievement of Outputs of PDM 2 is moderate (Output 1 is medium, Output 2 relatively low, and Output 3 moderate), the achievement level of Outputs of PDM 1 in the former half of the project duration was low. Output 3 and Output 5 of PDM 1 were omitted to increase feasibility of the project plan at the mid-term review.

2) Adequacy of Output achievement compared with Inputs: Rather Low

Despite the continuous inputs, the project could not achieve the expected outputs before Mid-term Review. There were some issues in terms of personnel from both sides, although significant improvement is observed for the personnel from Japan in the latter half of the project. Also, the budget allocation from Tanzanian side was also a challenge.

(4) Impact: Prospect of achieving Overall Goal is Rather Low (No significant impact yet)

No significant Impact is observed so far, as the prospect of achieving Overall Goal within 3 years after project completion is Rather Low, while no other positive/negative impact is seen.

1) The Prospects that the Overall Goal within 3 years

The prospect of achievement of Overall Goal within 3 years after completion (by July 2018) seems

to be rather low as stated before ("3. Project Performance and Implementation Process"). The probability of achieving Indicator 1 is low, while that of Indicator 2 and 3 is rather low. Also, the uncertainty of securing budget for curriculum development (field visit) as well as TOT for training providers and internal trainer at LGAs. On the other hand, LGTI academic staff has started to develop 2 new courseware, i.e., Contract Management and LGA Legal Framework.

2) Other positive or negative Impacts

Other impacts were not observed yet including specific ripple effect was not observed at this stage. No negative impacts were observed.

(5) Sustainability: Rather Low

Sustainability is Rather Low, since sustainability from 3 aspects (Policy Aspect, Organizational/Institutional Aspect, and Financial Aspect) out of four is rather low, while Technical Aspect is medium.

1) Policy Aspect: Rather Low

The Tanzanian policy of Decentralization by Devolution is likely to remain the same. However, realizing devolution of human resource management remains to be a challenge, even after completion of LGRP II. Therefore, the enabling environment to realize LGA training framework will remain uncertain from policy aspect.

2) Organizational and Institutional Aspects: Rather Low

- With regard to the prospect of PMO-RALG to have management/organizational system for continuously supporting LGTI after project completion, there is serious concern so far about difficulty to have communication/meeting with key persons at PMO-RALG due to frequent official trips away from Dodoma. It is not certain whether the situation on the management/organizational system will be strengthened or not.
- Concerning with the prospect whether PMO-RALG actually be able to update overall training framework after completion of the project from the viewpoint of management/organization aspect, ownership and capability to perform this duty is not strong enough, although HR section at DLG is apparently responsible. Also there is a challenge to maintain the institutional memory within HR Section due to frequent official trips and personnel changes. Organizational linkage/command line at PMO-RALG appears not to be functioning well to update and implement the overall training framework. Although some progress in reexamining the training strategy was done in August 2014 in Morogoro Workshop/Retreat, it cannot be said to be promising whether the management/organizational system for continuing works for updating and implementing the strategy after project completion.
- As for the prospect of sufficient allocation of administrative staff at LGTI for updating the database on the training providers and internal trainers at LGAs and disseminating it, the prospect of securing the additional staff (attachment) from LGA by PMO-RALG is unclear so far. The delay of attaching staff affected negatively for the effects of Output 2 to be sustained because there is no time to train them by project completion. Meanwhile, LGTI has taken action to request 2

administrative staff to POPSM, waiting for the result. If it is permitted, additional staff will be hired from 2015/16.

3) Financial Aspect: Rather Low

- Concerning with the prospect for the budget to maintain and improve LTI functions within PMO-RALG/LGTI by PMO-RALG after July 2015 is not regarded as high, considering the situation for the last 2 years (no allocation of budget from PMO-RALG).It was observed to be difficult for LGTI to secure LTI budget from its own revenue.
- As for the future prospect of CBG to be given again to LGAs, coordination is being made to revitalize CBG. The prospect is high that CBG will start again from either 2015/16 or latest, 2016/17.

4) Technical Aspect: Moderate

- As for the technical capacity of academic staff at LGTI sufficient to develop new courseware, the technical capacity of LGTI staff to develop new courseware as well as updating the courseware developed during the project after project completion seems to be relatively high.
- Concerning with the technical capacity of LGTI staff to conduct TOT is uncertain at this stage, because they have not received TOT by themselves, and the way of teaching and the knowledge required for the new courseware in a practical training course is different from those for existing content and style. Also, participatory way of teaching in practical training usually requires certain experience in the actual training courses after receiving TOT training. Thus, it may take certain time till the staff actually reaches the sufficient level.

3-3. Promoting Factors

(1) Aligning the project design with interests of academic staff

Aligning the project design with interests of academic staff of LGTI motivated them to have enhanced ownership of the Project. Also, Project activities contributed to the revival of the LGTI journal, which led to enhancement of academic capacity of LGTI staff for deepening the analysis on the topics of the 3 courses being developed. It also contributed to enhance the capacity to deliver the training courses.

3-4. Hindering factors

(1) Ownership

The ownership of PMO-RALG has remained to be a challenge, as observed from the fact that agreed actions to take full initiative on WGITS, to secure sufficient budget for LTI, and to assign/attach 2 administrative staff for LTI work were not undertaken. Also, most of the WGITS members mostly sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves, which did not produce expected Output.

(2) Personnel change

Japanese Chief Advisors were replaced twice for the last2.5 years, and there was delay in dispatching the 2nd CA, making blank period of CA for 7 months. Some comments were made that the frequent change and the blank period of CA led to inconsistency of the project direction. On the other

hand, some of the major Tanzanian counterparts were transferred during the project implementation period.

3-5. Conclusion

・As mentioned before, Relevance of the project is Moderate, as the relevance of the objectives is high, while there was a problem in project design at the initial stage. Effectiveness is Rather Low, since the achievement level of Project Purpose is Rather Low, due to the low achievement before mid-term review and omission of 2 outputs in PDM1. Efficiency was also Rather Low because the achievement level of outputs are rather low, taking consideration of that in the former half period, as well as some difficulties in terms of personnel change of both sides, communication and ownership. As for Impact, prospect of achievement of Overall Goal within 3 years after project completion, mainly due to uncertainty of securing budget necessary for continuing curriculum development and conducting TOT. Sustainability is Rather Low, mainly because of the organizational/institutional aspect and the financial aspect.

・It can be concluded that the project purpose of PDM2 is likely to be attained by the end of the project. Whether or not LTI functions can be maintained and strengthened after project completion depends on institutional framework, human resource/organizational arrangements as well as financial arrangements in PMO-RALG and LGTI. Therefore, the Project shall be completed as scheduled in July 2015. Evaluation team strongly expects PMO-RALG and LGTI to satisfy necessary measures, by making full use of the Project outputs and recommendation of this Terminal Evaluation.

3-6. Recommendations

(1) Before Project Completion

1) Strengthening institutional set-up within PMO-RALG for project implementation

It is planned to hold two more WGITS (February and May in 2015) before completion of the project. However, the outputs from these meetings will not be optimized unless concerted efforts of DLG and Assistant Director for HR in PMO-RALG are made. As previously agreed at WGITS, PMO-RALG is strongly required to assign responsible officer(s) within DLG who will consistently deal with LGA training issues.

2) Official decision on how to share responsibilities of re-defined LTI functions between PMO-RALG and LGTI

Although it requires substantial time to reconsider overall training framework thoroughly, PMO-RALG should authorize without further delay the issue of how to share roles and responsibilities of re-defined LTI functions between PMO-RALG and LGTI, which has already been discussed and has reached to a basic consensus at the previous WGITS. Once authorized, PMO-RALG should officially inform LGTI on its roles as LTI.

3) Establishment of functional system for dissemination and update of training providers' information

It is necessary for PMO-RALG to consider scope and modality to effectively disseminate training providers' information, and then to make it available to LGAs within the project period. LGTI on the other hand is required to come up with institutional mechanism for sustainable updating of the database.

4) Documentation of necessary procedures and demarcation between PMO-RALG and LGTI for development of new courseware

In addition to the curriculum development manual, the project is highly recommended to clarify and document necessary procedures and demarcation between PMO-RALG and LGTI in the entire cycle of training course development. Particularly, further discussion is necessary on needs identification, budgeting, and course dissemination. This document should be authorized in WGITS and widely shared within two organizations before project completion.

5) Considering modes of courseware dissemination depending on the contents

It is required for PMO-RALG and LGTI to consider appropriate modes of courseware dissemination depending on the contents by considering the following factors.

(2) After Project Completion

1) Revision of the Training Strategy

As pointed out at Mid-Term Review, the Strategy needs to be revised to be more realistic and feasible to address the gaps between training framework described in the Training Strategy and actual situation surrounding LGAs.

It is highly recommended that DLG-HR Section create opportunities to have fundamental discussions with key stakeholders on how overall framework for LGA training is supposed to be in the first place.

The Terminal Evaluation team would like to emphasize that the discussions need substantial time and full commitment from participants and should be based on realistic views attained from the Project experiences. Without the above-mentioned process, PMO-RALG will not be able to come up with functional Training Strategy.

2) Ensuring sufficient human and financial resources of PMO-RALG and LGTI for maintaining and strengthening LTI functions

As has been repeatedly urged throughout the project period, LTI could not be sustained after project completion with the current level of human and financial resources committed to its functions. Both PMO-RALG and LGTI should acknowledge this situation and take necessary measures to provide adequate inputs.

第１章　終了時評価調査の概要

１－１　プロジェクトの経緯

タンザニア国（以下「タ」国）は、1990 年代後半に地方分権化政策が導入され、かかる改革施策を推進するために地方政府改革プログラムが 2000 年に開始し、2009 年には地方政府改革プログラム・フェーズ 2 の実施が始まった。この結果、地方自治体に委譲される行財政に係る制度導入が進められる等画期的な前進が図られた一方で、権限と機能の受け皿となる地方自治体の能力強化は依然として十分ではないことが広く認識されることとなった。従って、現在実施中の地方政府改革プログラム・フェーズ 2 では、地方自治体の能力強化及び地方公務員を対象にした研修の在り方が、これまで以上に重視されている。

こうした背景のもと、2008 年 5 月より 2010 年 12 月までの間、地方自治庁と JICA は共同で、「地方自治研修能力強化計画プロジェクトフェーズ 1」を実施した。本プロジェクトでは、地方自治体の職員研修をより効率的、且つ効果的に行えるようにするために、関係機関の役割･機能を整理･再編し、中･長期的な研修実施枠組みのあり方を提示することを通じて、地方自治体職員研修戦略（以下「研修戦略」）の策定を支援した。この研修戦略に基づき、地方自治庁は、同庁傘下の地方自治研修所（LGTI）を「中核となる研修機関（LTI）」として任命した。LTI はこれをうけて 2010 年に新たに調整･品質管理部を新設した。地方自治庁は、LTI 機能を持つ同部に対して研修調整及び品質管理に係る権限・予算・業務を移管した。

こうした経緯のもと、地方自治庁、LGTI、JICA は 2011 年 6 月に新規プロジェクトの開始につき公式文書に署名を行い、LGTI が LTI として機能するための能力強化を目的として、2011 年 7 月から 2015 年 7 月までの予定で LGTI のメインキャンパス所在地であるドドマのホンボロ村において「地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2」（以下、プロジェクト）を開始した。

しかしながら、地方自治体を取り巻く実際の状況と研修戦略の前提となった外部条件の間に乖離があることから、プロジェクトのアプローチが実現不可能であることが中間レビュー時に判明した。より実現性を高めるため、PDM1（付属資料.2）に示されるプロジェクトの当初計画に関し修正が提案、承認された。計画変更の全般的な考え方は、地方自治体の便益を最大化するために研修提供に関する LTI の機能に重点をおくものである。プロジェクトのスコープは変更され、研修ニーズ評価（TNA）を含む地方自治体の研修サイクルマネジメント（TCM）より幅広い研修機関を対象とし、カリキュラム開発を通じた品質保証により焦点を絞ることとなった。

１－２　プロジェクトの計画概要

プロジェクトの要約は以下に示す通りである。詳細は PDM Ver.1（付属資料 2.）から改訂された PDM Ver.2（付属資料 3.）のとおり。

表－１　プロジェクトの概要

上位目標
地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。
プロジェクト目標
地方自治体に対して研修が有効に提供される仕組みが確立する。
アウトプット（成果）
アウトプット 1：研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。 アウトプット 2：地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。 アウトプット 3：地方自治研修所が地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改訂・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。
プロジェクト実施期間
2011 年 7 月– 2015 年 7 月
先方実施機関
・地方自治研修所調整・品質管理部（LGTI/Department of Coordination and Quality Assurance：DCQA） ・地方自治庁地方行政局（PMO-RALG/Division of Local Government：DLG）

第２章　評価の概要

２－１　終了時評価調査の目的

本終了時評価調査は、以下の目的で実施された。

（１）タンザニア側と日本側の合同評価により、現時点までのプロジェクトの投入、活動、成果の達成状況を確認し、プロジェクト目標及び上位目標の達成見通しを評価する。

（２）新 JICA 事業評価ガイドラインに沿って DAC 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクトおよび持続性）に基づきプロジェクトを評価し、提言・教訓を抽出する。

（３）上記（１）及び（２）の結果に基づき合同評価報告書を取り纏め、タンザニア及び日本側間で協議・合意する。

２－２　調査団の構成

本調査の調査団は以下の団員で構成された。

表－２　合同評価調査団の構成

No.	名前	担当	所属
1	Dr. Peter MATESO	総括（タンザニア側）	地方自治研修所 副学長（計画・財務・総務）
2	Mr. Nicholas MTEGA	団員	地方自治庁 組織開発局 副局長
3	木全　洋一郎	総括（日本側）	JICA タンザニア事務所次長
4	大林　孝典	協力企画	JICA タンザニア事務所
5	濱田　真由美	評価分析	（一財）国際開発機構人材開発事業部参与兼チーフコンサルタント
6	Ms. Honorina NG’OMBA	団員	JICA タンザニア事務所

２－３　評価調査の日程

タンザニアでの現地調査は 2015 年 1 月 12 日より 1 月 23 日にかけて実施された。詳細は付属資料１．のとおり。

２－４　評価調査の手法

新 JICA 事業評価ガイドラインに沿って以下のプロセスを経て実施された。

（１）プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び関連文書に示された計画に基づくプロジェクトの進捗確認

（２）評価 5 項目によるプロジェクトの分析

（３）プロジェクトの改善事項にかかる提言の作成

（４）類似案件に資する教訓の抽出

本評価調査では、下記の方法により定量的および定性的なデータ・情報の収集を行った。

- プロジェクトで作成された報告書および関連文書のレビュー

➢　日本人専門家、カウンターパートおよび関係者へのインタビュー調査

また、プロジェクトの分析に用いた評価 5 項目とその視点は以下の通りである。

（1）妥当性

妥当性は、プロジェクト目標および上位目標と、タンザニアの開発政策および開発ニーズ、日本の対タンザニア援助政策との整合性をさす。計画及び実施の適否も検証される。

（2）有効性

有効性は、アウトプットの達成により、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標が達成される見込みをさす。

（3）効率性

効率性は、計画されたアウトプットの達成状況と日本側およびタンザニア側の投入の量、質、タイミングに鑑みて、投入がアウトプットに効率的に転換されているかをさす。

（4）インパクト

プロジェクトのインパクトとして、プロジェクトの意図する正のインパクトである上位目標の達成見込み、及びそれ以外のプロジェクトによる直接的・間接的な正負の効果を評価する。

（5）持続性

プロジェクトの持続性は、プロジェクト終了後にプロジェクトの正の効果および便益が持続するかをさす。持続性は、制度、組織、技術及び財務的観点から分析する。

２－５　主要面談者

（1）地方自治庁（PMO-RALG）

Mr. Denis I. Bandisa	地方行政局 副局長（サービス提供・ガバナンス）
Mr. Nicholas Mtega	組織開発局 副局長
Ms. Notburaga A. Maskini	Principal Administrative Officer
Mr. Jabir Shekimweri	Senior Human Resource Officer
下田　道敬	地方行政アドバイザー

（2）地方自治研修所（LGTI）

Mr. John Muriri Joseph	学長代行
Mr. Mashala Lameck Yusuph	副学長代行（学術）、カウンターパート（C/P）
Ms. Rose Likangaga	調整・品質管理部 部長、C/P
Ms. Magdalena Katunzi	調整・品質管理部　C/P
Mr. Bahati D. Mfungo	調整・品質管理部　C/P
Ms. Esther Makono	調整・品質管理部　C/P　（アドミニ）

< Conflict Resolution and Negotiation カリキュラム開発チーム>

Ms. Rose Likangaga,	助講師　地方自治研修所
Mr. Elisei Lubuva	助講師　地方自治研修所（コミュニケーション・スキル）

< Social Accountability カリキュラム開発チーム>

Mr. Benedict Anselm, Assistant Lecturer, Community Development
Mr. Samson Msilu, Tutorial Assistant, Community Development
Mr. Mrigo Mnada, Tutorial Assistant, Community Development
Mr. Kennedy Fanuel Oriko, Assistant Lecturer, Human Resource Management

< Local Revenue Enhancement カリキュラム開発チーム>

Ms. Magdalena Katunzi, Tutorial Assistant, Accounting & Finance
Mr. Manumbu Daudi, Tutorial Assistant, Law
Mr. Bahati Deusdetus Mfungo, Assistant Lecturer, Community Development

（３）日本人専門家チーム

山本　佳恵	チーフアドバイザー
上岡　由佳	業務調整/研修体制構築

第３章　プロジェクトの実績と実施プロセス

３－１　投入実績

本プロジェクトの投入実績は、表 3 の通りである。

表－３　プロジェクトへの投入（2014 年 12 月末まで）

日本側	タンザニア側
・専門家派遣：長期 2 分野短期 1 分野 計 5 名　（69.86MM） ・機材供与： 外貨：　51,762 USD 現地通貨 Local Currency：　24,937,000 Tsh コンピューター、プリンター、車両、ビデオカメラ等 ・ローカルコスト負担：659,054,565 Tsh	・カウンターパート配置：　11 ポストに 18 名 （ポストとしては、プロジェクト・ディレクター1、プロジェクト・コーディネーター1、プロジェクト・マネージャー1、カウンターパート 8） ・土地、建物、施設： オフィス・スペース、会議室スペース、研修会 ・ローカルコスト負担：87,244,500 Tsh 地方自治庁　　4,640,000 Tsh （02013/14 年度及び 2014/15 年度は負担額なし） 地方自治研修所　82,604,500 Tsh

３－２　アウトプットの達成状況

目標（アウトプット、プロジェクト目標、上位目標）の達成度は、以下のとおり「高い、やや高い、中程度、やや低い、低い」の 5 段階で示すこととした。

以下のとおり、アウトプット 1 及び 3 は「中程度」、アウトプット 2 は「やや低い」と判断できることから、PDM2 に示される 3 つのアウトプット全体の達成度は「中程度」である。

【アウトプット 1】研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。

以下のとおり指標 1 の達成度は「やや低い」、指標 2 は「やや高い」と言えることから、アウトプット 1 の達成度は「中程度」である。

【指標】1. Working Group が四半期毎のスケジュール通りに開催される（四半期毎）。

・研修戦略実施のための Working Group（WGITS）会議は過去 3 年半の間に、目標の 14 回に対し 7 回実施された（2011/12 年度に 1 回、2012/13 年度に 4 回、2013/14 年度に 0 回、2014/15 年度に 2 回）。

・会議では PDM の改訂及びプロジェクトで実施されるカリキュラム開発の分野の決定等につき議論が行われた。

・モロゴロワークショップ/レトリートが 2014 年 8 月に実施され、研修戦略/仕組みの見直しに関

する課題につき討議された。
・上記討議はプロジェクト 3 年次に初めて行われたが、プロジェクト期間におけるタイミングとしてはやや遅い。
・殆どの場合、ワーキンググループのメンバーは自身が出席する代わりに代理を出席させている。
・地方自治庁職員 5 名からなる（研修戦略の）「レビュー・草稿に係る中核的チーム」が 2014 年 6 月、WGITS の下に設立された。

【指標】2. Working Group の作業を通じて、地方自治体の研修に関する教訓が実現可能な提言とともに取り纏められる。

・文書化は 2015 年 3 月以降に計画されている。2015 年 2 月に地方自治庁が地方自治体との会話を通じて実態を理解するためのワークショップ/レトリートが開催される予定であり、研修戦略の分析と見直しに関する議論も行われる。

【アウトプット 2】地方自治研修所が、地方自治体の職員研修に関して他の関係者と適切に調整を行うことができるようになる。

指標 1 及び 2 の達成度は「中程度」であるものの、達成度が「低い」と判断される指標 3 の重要性に鑑み、アウトプット 2 の達成度は「やや低い」と判断された。

【指標】1. 利用可能な研修機関とリソース・パーソンの情報が収集され、データベースに記録される。

・11 州内の 46 地方自治体で自治体内部講師の情報が収集され、データベースに記録された。研修機関については 2013 年に QTP として認定された 37 機関と個人 18 名に加え、2 州 2 機関の情報が入力された。
・地方自治体の財政面の制約から、外部研修機関の活用は想定に比べ実際には限られており、地方自治体の内部講師に関する情報が重要であることが本情報収集活動を通じて判明した。

【指標】2. 全国の利用可能な研修機関に関する情報を収集・更新する方法が調査・開発される。

・163 地方自治体に対し質問票調査が実施され、その回収率は 17.8%であった。
・地方自治庁と地方自治研修所が全州・全県の情報を収集する予算は限られているという状況に対応すべく、プロジェクト終了後の持続性確保のため、情報収集方法のコストを最小化することに高い優先度が置かれた。すなわち、既存のワークショップにおいて質問票を配布する方法が採用された。

【指標】3. 地方自治庁内において研修機関に関する情報発信の仕組みが開発・試行される。

・観察した限りでは、情報発信に関するしくみは未だ構築されていない。
・収集された情報を計画通り地方自治体に発信すべきか否かについては、地方自治庁地方行政局により議論される予定である。質の担保ができないのであれば、講師や研修機関に関するリストを発出しないでほしいとする自治体もあることが判明している。その理由は、地方自治庁により質が保証されたと自治体が誤解する可能性があるためである。一方、質の担保の有無に関

わらず情報を得たいとする地方自治体もある。
・地方自治庁がどのように情報を発信するかについては、未だ明らかになっていない。

【アウトプット 3】地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。

指標 1 の達成度は「やや低い」、指標 2 は「中程度」であることから、アウトプット 3 の達成度は「中程度」と判断された。なお、指標 3 は実質的にプロジェクト目標の指標 1 と同一であることから、合同評価調査チームはその達成度をアウトプットレベルでなくプロジェクトレベルで検証することとした。

【指標】1. 開発されたカリキュラム・教材が技術的に正当かつ妥当である。
・2 分野において 3 コースのカリキュラム・教材開発が進行中である。3 コースのコースマニュアルは 2015 年 3 月上旬までに完成予定となっている。地方自治体職員に対し実施されるパイロット研修の結果を反映させた後、4 月までにマニュアルが改訂され、詳細の詰めを経て 2015 年 7 月までに完成予定である。
・カリキュラム開発マニュアルについては、2015 年 5 月までに完成の見込みである。

【指標】2. 優先 3 分野で開発されたカリキュラム・教材を用いて内外の研修を実施した講師数
・地方自治研修所職員は多様な講師から研修を受ける機会を得たが、これは講師としての能力向上にも貢献した。
・地方自治研修所職員に対する 5 日間のトレーナー向け研修は 2015 年 2 月に行われる。同研修を通じた職員の講師としての知識・技術の理解度は、同研修後にのみ測定可能である。

【指標】3. 地方自治研修所の能力がカリキュラム開発サイクルを繰り返すに十分なレベルまで向上する。
・上記指標は実質的にプロジェクト目標の指標 1 と同一である。よって、本指標の達成度はアウトプットレベルでなくプロジェクト目標レベルで分析することとした。

３－３　プロジェクト目標の達成状況

【プロジェクト目標】地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。

指標 1 及び 3 の達成度が「中程度」であり、指標 2 が「やや低い」と判断されることから、プロジェクト目標の達成度は「中程度」である。

【指標】1. プロジェクトと同じ手法を用いて他のコースを開始するに十分なレベルまで地方自治研修所の新規カリキュラム・教材開発能力が向上する。
・プロジェクト終了時までに、地方自治研修所はカリキュラム開発サイクルに沿ったカリキュラ

ム教材開発に関し、ほぼ十分な技術力を身につける見通しである。

【指標】2. 新規カリキュラム・教材を研修機関やリソース・パーソンに対し発信する能力が強化される。

・研修機関に対するトレーナー向け研修の実施等に係る地方自治研修所職員の技術力強化は、現在も進行中である。現時点では、地方自治研修所職員自身がトレーナー向け研修を受講する前であり、トレーナー向け研修で講師を務める能力は限定的である。講師としての知識・技術がトレーナー向け研修を効果的に行うため十分活用されるか否かの判断は、2015 年 3 月に実施されるトレーナー向けパイロット研修の後に初めて可能となる。

・地方自治研修所が開発した自治体向けカリキュラム・教材の発信は地方自治庁の役割となっている。地方自治庁がカリキュラム教材をどのように位置づけ（義務化か任意か等）、具体的にどのように地方自治体に対し発信を行うのかについては今後決定されることとなっている。

【指標】3. 研修コース評価報告システムが開発され、地方自治研修所が収集した情報を研修コースのさらなる改善に活用できる。

・研修コース評価の様式は 2015 年 3 月の研修結果を反映して作成される予定である。

・評価報告システムの研修コース改善への活用については試行的には実施されるものの、2015 年 7 月のプロジェクト終了時までに地方自治庁及び地方自治研修所により完全に組織化されるには至らない見通しである。

３－４　上位目標の達成見込み

【上位目標】地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。

以下のとおり指標 1 の達成見込が「低い」、指標 2 及び 3 が「やや低い」と考えられることから、上位目標がプロジェクト終了から 3 年後に達成される見通しは「やや低い」と判断される。

【指標】1. 地方自治体を取り巻く環境が変化しても、地方自治庁により、地方自治体に対する研修全体の仕組みが更新・強化される。

・地方自治庁がどのように研修戦略全体を更新・強化するか、及びプロジェクト終了後 3 年以内に可能であるかについては不確かである。

・研修戦略の上位に位置する政策が、権限移譲にもとづく地方分権政策を掲げつつも人事が中央集権化されているという点で曖昧であるため、研修戦略の更新には時間を要する。

・研修戦略改訂にむけた議論については、地方自治庁人事課が責任を持って推進していくことが合意されている。

【指標】2. 優先 3 コースの手法を用いて新規コースのカリキュラム・教材が開発される。

・関係者のワークショップ、外部のアドバイザー、ケース・スタディのための情報収集等、新たなカリキュラム開発のための予算確保が重要である。地方自治研修所が充分な政府予算を得ら

れる可能性は、過去 3 年半における地方自治庁から地方自治研修所への予算配賦状況から見ると不確かである。

・地方自治研修所のアカデミックスタッフが 2 種（Contract Management, LGA Legal Framework）のカリキュラム教材開発を開始した。

【指標】3. プロジェクトで訓練を受け、かつプロジェクトが開発したカリキュラム・教材を用いて研修を実施した研修機関数の増加

・（指標 3 の）「訓練を受けた研修機関」とは「10 の標準研修コース」に関する QTP（認定研修実施者/機関）のみを意味していた。QTP 制度が効果的でないことが判明したことから、プロジェクトではトレーナー向け研修の対象者を内外の能力ある講師に拡大することを決定した。しかしながら、内外の講師の能力を見極め、確かめるためのモダリティーの開発はこれからである。

・Local Revenue Enhancement Course については、80 名の参加者が研修を実施できるようになる見通しである。

・Social Accountability Course 及び Conflict Resolution and Negotiation Course については、これらのコースがケーススタディ、ロールプレイ及びフィールドワークに関連する特定のファシリテーション技術を要するため、地方自治研修所講師の能力強化及びトレーナー向け研修を通じた内外の講師への技術の伝達には時間がかかるであろう。

・プロジェクト終了後のトレーナー向け研修実施費用の確保は、地方自治庁にとって今も課題である。

・地方自治体の研修実施機関に対する需要は、CBG が復活すれば拡大する見込みである。

３－５　実施プロセス

（１）活動の実施状況

・アウトプット 1 のワーキンググループ会議の開催やアウトプット 2 に係る収集された情報の発信等、一部の活動は遅れているものの、アウトプット 3 に関する活動はほぼ実施されている。

（２）モニタリング体制の適切さ

・モニタリングはタンザニア側カウンターパート及び日本人専門家双方を含むプロジェクトチームにより定期的に行われた。モニタリング結果は進捗報告書として取りまとめられている。報告書のドラフトについては活動別に明確に分担が定められており、これに沿ってタンザニア側カウンターパートがドラフトを作成する。これを日本人専門家が確認したうえで、毎回全員で打合せを行って内容を共有し、報告書を確定してきた。

（３）コミュニケーション

（中間レビュー前）

・プロジェクト計画修正に係る共有と議論が不十分な場合があったとのコメントがあった。

（中間レビュー後）

・地方行政局長の交代後、別件の出張により極めて多忙であったことから、コミュニケーションが困難となった。
・地方自治庁の担当官とのコミュニケーションは限定的である。

（4）プロジェクトの運営管理

（中間レビュー前）

・チーフ・アドバイザーの交代時の引き継ぎが適切に行われず、プロジェクトの方向性が一貫性を欠いた。

（中間レビュー後）

・チーフ・アドバイザー間の引き継ぎの問題は、2 度目の交代時には生じていない。その理由は、両者の派遣期間が一部重複していたためである。
・現在のチーフ・アドバイザーは成果重視と独創的アプローチという点で素晴らしい。中間レビュー後、プロジェクトの構造が整理され、現在のチーフ・アドバイザーのリーダーシップのもとでよく運営管理されている。
・地方自治庁による WGITS の調整は十分でないと思われる。
・地方自治研修所調整・品質管理部におけるカウンターパートの定例会議は定期的に開催されていたが、その後カウンターパート間のスケジュール調整が極めて困難になったことから中止された。その原因は、カウンターパートが授業に多くの時間を割かねばならず、プロジェクトに費やせる時間が限られているためである。

（5）カウンターパート機関のオーナーシップ

1）地方自治研修所の意識と参加度

（中間レビュー前）

・地方自治研修所職員の意識と参加度は、中間レビュー以前は高くなかった。

（中間レビュー後）

・地方自治研修所アカデミックスタッフのモチベーションは、中間レビュー以降向上した。その主な原因は、アウトプット 3 に係る活動がアカデミックスタッフの関心事と合致したことによる。スタッフの中には自ら進んでカリキュラム開発に参加を希望し、認められた者もいる。

2）地方自治庁の意識と参加度

プロジェクトへの積極的な関与は見られなかった。

第４章　評価５項目による評価

４－１　妥当性

以下のとおり目標の妥当性及び計画修正の適切度は高いものの、本プロジェクトに特に重要な影響を与えた計画策定の適切度が低いことから、本プロジェクトの妥当性は「中程度」である。

（１）目標の整合性（上位目標とプロジェクト目標）

１）タンザニア政府の政策

プロジェクトの方向性は現在も権限移譲による分権化を推進するタンザニア政府の政策と合致している。よって、整合性は高い。

２）タンザニアの開発ニーズ

地方自治体職員の能力向上は権限移譲による分権化のもとで政府のサービスが機能するために必須であることから、タンザニアの開発ニーズに合致している。

３）日本の援助方針

プロジェクトはわが国の「対タンザニア連合共和国国別援助方針」（2012 年）において 3 つの重点分野のうち、「国民全てに対する行政サービスの改善」のための支援として位置づけられており、日本の援助方針と合致している。

（２）プロジェクト計画修正の適切さ

中間レビューにおけるプロジェクト計画の修正は、プロジェクトの進捗の遅れに対応するため重要かつ実現可能性のあるコンポーネントにスコープを絞っていることから、適切であったと言える。計画修正の結果、地方自治研修所のアカデミックスタッフのモチベーションが向上し、(PDM2 の) アウトプット 3 に係る活動が加速された。このモチベーション向上は、カリキュラム教材開発が教官としての主業務に直結する内容であったことによりもたらされたものである。また、アカデミックスタッフの論文のジャーナルへの掲載という新規活動の追加もモチベーション向上に結びついた。

2012/13 年度以来の CBG 停止による地方自治体の資金不足から、地方自治体は QTP を含む外部研修機関に頼ることができなくなってきている。従って、プロジェクトは自治体の内部講師をターゲットに含めるよう計画を変更したが、これは適切であったと考えられる。

以上より、計画修正の適切度は高い。

（３）プロジェクト計画策定の適切さ

上記（２）のプロジェクト計画の修正は 5 つの成果のうち 2 つを削除する等、大幅な変更であり、当初のプロジェクトデザインに起因していることは指摘せざるを得ない。当初計画は LGRP II の枠組みの下で策定された。しかしながら、LGRP II が人事の中央集権化を実現することなく終了したことから、その実現可能性は大幅に低下した。

従って、計画策定の適切度は低い。

４－２　有効性

プロジェクト目標の達成度、及びプロジェクト目標とアウトプットの関連性はいずれも「やや低い」ことから、本プロジェクトの有効性は、やや低い。

（１）プロジェクト目標の達成度

PDM2 のプロジェクト目標達成度は中程度である。その根拠は、前述（「実績の確認」）のとおり、指標 1 に関するプロジェクト終了時までの達成見込が「中程度」、指標 2 は「やや低い」、指標 3 は「中程度」のためである。しかしながら、当初計画の範囲を縮小する大幅な変更を行わざるを得なかった点を考慮すると、プロジェクト期間全体を通じてのプロジェクト目標達成度はやや低いと判断される。

（２）プロジェクト目標とアウトプットの関連性

効率性の項で示すとおり、アウトプットの達成度はやや低い。PDM2 のアウトプット 3 はプロジェクト目標の達成に向けて貢献したが、アウトプット 1 及び 2 の貢献は限定的であった。なお、中間レビュー時に行われたプロジェクト計画の範囲を絞りこむ計画変更により、プロジェクトの後半において PDM2 のプロジェクト目標の達成可能性は計画を修正しなかった場合に比べ向上したと考えられる。

（３）貢献/阻害要因

・貢献要因

プロジェクト目標達成に係る貢献要因として、プロジェクト計画を地方自治研修所アカデミックスタッフの関心と合致するよう修正したことによりモチベーションが高まり、プロジェクトに係るオーナーシップが向上した点を挙げることができる。また、プロジェクト活動が LGTI ジャーナルの復活に貢献した一方、同ジャーナルは地方自治研修所スタッフが開発する 3 コースのトピックに関し分析を深めるためのアカデミックな能力を向上させた。また、研修コースにおける講師能力の向上にも貢献している。

・阻害要因

他方、プロジェクト目標達成に対する阻害要因としては、地方自治庁のオーナーシップ不足が挙げられる。WGITS について全面的にイニシアティブをとること、LTI に対し充分な予算を確保すること、及び LTI 業務のために 2 名のアドミニスタッフを配置/配属させることという、中間レビュー時に合意された措置が終了時評価時に至っても行われていない事実に鑑み、地方自治庁のオーナーシップは現在も課題といえる。

４－３　効率性

アウトプット全体の達成度及び投入と比較したアウトプット達成度の適切さはいずれも「やや低い」と判断されることから、効率性は「やや低い」。

（１）アウトプットの達成度

PDM2 のアウトプット全体の達成度は「中程度」（アウトプット 1 の達成度は「中程度」、

アウトプット 2 は「やや低い」、アウトプット 3 は「やや高い」）であるものの、プロジェクト期間前半における PDM1 のアウトプット達成度は低い。中間レビュー時において、プロジェクト計画の実現可能性を高めるため、アウトプット 3 及び 5 は削除されている。

（２）投入と比較したアウトプット達成度の適切さ

投入と比較したアウトプット達成度の適切さは「やや低い」。

継続的に投入を行ったにも関わらず、プロジェクトは中間レビュー以前には期待されたアウトプットを達成することができなかった。プロジェクト後半で日本側人材により顕著な改善が見られたものの、人的資源の投入については両国ともに課題が見られた。さらに、タンザニア側の予算配賦も課題となっている。

１）人材

・中間レビュー以前

以下の要素がアウトプット達成に対し負の影響を与えた。

＜日本側＞

・チーフ・アドバイザーが 2 年半で 2 度交代し、二人目のチーフ・アドバイザーの派遣時に遅れが生じ、7 ヵ月間に亘りチーフ・アドバイザーが不在となった。

・チーフ・アドバイザーの頻繁な交代と同不在期間により、プロジェクトの方向性に一貫性を欠いたとのコメントがあった。

＜タンザニア側＞

・プロジェクト実施期間中に数名の主要カウンターパートが異動となった。

・殆どのワーキンググループメンバーは、会議/ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させた。このことが期待されたアウトプット達成に至らなかった一因となっている。

・中間レビュー以後

＜日本側＞

・現在のチーフ・アドバイザーは限られた期間でアウトプット 3 の達成に寄与し、その能力とプロジェクトへの貢献をもって両国から高く評価されている。

＜タンザニア側＞

・プロジェクト実施期間中、地方自治庁の主要カウンターパート数名が交代した。

・殆どのワーキンググループメンバーは、会議/ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させた。このことが期待されたアウトプット達成に至らなかった一因となっている。

・中間レビュー時に合意された地方自治体及び地方自治庁から各 1 名の出向者配置については、実現しなかった。

２）機材

・日本からの機材供与については、質、量、タイミングともに問題はなかった。

３）経費

＜日本側＞

・ローカルコスト負担について、金額、タイミングとも問題はなかった。

＜タンザニア側＞

・LTI に対する地方自治庁からの予算配賦は 2013/14 年度及び 2014/15 年度とも無かったが、地方自治研修所は活動費用の一部を負担した。

（３）貢献/阻害要因

・プロジェクト期間中における地方自治庁のオーナーシップは、不十分と思われる。

４－４　インパクト

これまでのところ、顕著なインパクトは見られない。プロジェクト終了 3 年後以内に上位目標が達成される見通しは、「やや低い」と判断される。その他の正負のインパクトも現時点では見られない。

（１）プロジェクト終了 3 年後以内の上位目標達成見込み

上位目標がプロジェクト終了後 3 年以内（2018 年 7 月まで）に達成される見通しは、「やや低い」と判断する。指標 1 の達成可能性は「低い」、指標 2 及び 3 は「やや低い」と考えられるためである。指標 2 のカリキュラム開発（フィールド調査）及び指標 3 に係る研修機関や地方自治体の内部講師対象のトレーナー向け研修に係る予算確保の可能性が不確かな状況にある。一方、地方自治研修所のアカデミックスタッフが、プロジェクト活動以外で 2 コースのカリキュラム教材開発に着手しており、今後指標 2 に繋がる可能性がある。コース名は Contract Management 及び LGA Legal Framework である。

（２）その他の正負のインパクト

現段階では波及効果を含め、その他の正負のインパクトは見られなかった。

４－５　持続性

持続性の 4 つの視点（政策面、組織・制度面、財政面、技術面）のうち、3 つの視点で持続性が「やや低い」とされ、技術面のみ「中程度」であることから、持続性は「やや低い」と判断される。

（１）政策面

政策面の持続性は、「やや低い」。

タンザニアの権限移譲による分権化は今後も続く見通しである。しかしながら、LGRP II 終了後の今も、人事の分権化は課題である。従って、政策面の視点から見た地方自治体の研修フレームワークを実現するための政策環境（enabling environment）については、今後も不確実性が高いと見られる。

（２）組織・制度面

組織・制度面の持続性は、「やや低い」。

プロジェクト終了後の地方自治研修所への支援における地方自治庁の運営管理/組織体制については、これまでドドマ外への頻繁な出張によって地方自治庁のキーパーソンとのコミュニケーション及び会議の実施が困難となっており、深刻な懸念がある。同庁の運営管理/組織制度面が今後強化されるか否かは不確かである。

また、研修枠組みの更新に向けた組織体制については、地方行政局人事課が責任部署であることは明らかである。しかしながら、この責務を果たすためのオーナーシップと能力は十分とは言えない。また、頻繁な出張や職員交代のため、人事課内で組織に蓄積された記憶を維持することも課題となっている。地方自治庁における組織的連携や命令系統は、研修全体の仕組みの更新と実施に向けて十分機能していない。2014 年 8 月に開催されたモロゴロワークショップ/レトリートで研修戦略の見直しにつき一定の進捗が見られたものの、プロジェクト終了後も研修戦略の更新・実施を継続して行える運営管理/組織体制となる可能性は、高いとは言えない。

なお、研修機関データベース更新のためのアドミニスタッフ配置について、地方自治庁による自治体職員の出向者配置の遅延により、想定されていた出向者の能力強化をプロジェクト終了時までに行うことができなくなったことから、アウトプット 2 の持続性に負の影響を与えた。職員（出向者）追加の見通しは、これまでのところ不透明である。地方自治研修所は POPSM に対しアドミニスタッフ 2 名の配属を求めてアクションを起こしており、現在結果待ちの状況にある。仮にこれが許可された場合は、2015/16 年度より追加の職員が雇用される見通しである。

（３）財政面

財政面の持続性は「やや低い」。

過去 2 年間の状況（地方自治庁からの予算配賦なし）を考慮すれば、2015 年 7 月以降に地方自治庁より LTI 機能のための予算が確保・配賦される見通しは高くないと考えられる。なお、地方自治研修所が LTI 予算を独自収入で確保することは困難である。

一方、CBG 復活に向けた調整が現在行われている。複数の関係者インタビューによれば、CBG が 2015/16 年度または遅くとも 2016/17 年度に再び交付される見通しは高い。

（４）技術面

技術面の持続性は「中程度」である。

地方自治研修所のアカデミックスタッフがプロジェクト終了後に新規カリキュラム・教材開発を行い、プロジェクト期間中に開発したカリキュラム教材を更新するための技術力は、「やや高い」と考えられる。

地方自治研修所アカデミックスタッフがトレーナー向け研修の講師を務める技術力につ

いては、現段階では不確かである。この理由は、同スタッフ自身がトレーナー向け研修未受講の段階にあり、実践的な研修で新たなカリキュラム教材を用いるために必要な教授法や知識は、現行の内容・スタイルとは異なるためである。また、実践的研修における参加型教授法では、通常、トレーナー向け研修の受講後、実際の研修における一定の経験が必要である。よって、同アカデミックスタッフが実際にトレーナー向け研修の講師として十分なレベルに達するには一定の時間を要すると思われる。

４－６　評価の結論

既に述べたとおり、本プロジェクトの目標の妥当性は高いものの、当初計画に課題があったことから妥当性は中程度である。中間レビュー以前の目標達成度の低さによりプロジェクト目標の達成度が低く、PDM1 のアウトプットを 2 つ削除せざるを得なかったことから、有効性はやや低い。プロジェクト前半の状況を考慮に入れるとアウトプットの達成度はやや低く、両国の人員の交代の問題、コミュニケーションとオーナーシップに課題があり、効率性もやや低い。インパクトについては、主にカリキュラム開発やトレーナー向け研修実施に必要な予算確保の不確実性により、プロジェクト終了後 3 年以内に上位目標が達成される見通しはやや低いと判断された。持続性は、主として組織・制度面及び財政面の持続性に鑑み、やや低いとの結果となった。
今後、LTI 機能を維持・強化に必要なのは、地方自治庁における地方行政官向け研修の制度枠組みの再構築や、その実現のための人員・組織体制の整備や予算の確保であると言える。従って、本プロジェクトは当初計画通り 2015 年 7 月に終え、それ以降は地方自治庁及び LGTI が、プロジェクトの成果や以下の提言を生かしつつ、必要な対策を講じていくことが望まれる。

第５章　提言

５－１　プロジェクト終了前

（１）PMO-RALG におけるプロジェクトの実施体制の強化

残りのプロジェクト期間で、最低 2 回の WGITS（2 月及び 5 月）が予定されているものの、地方行政局を中心とした PMO-RALG のコミットが得られなければ、WGITS 実施の意義は低いと言わざるを得ない。PMO-RALG は、地方行政局 HR 担当副局長ポストが実質的に不在（Acting は配置されているものの十分に機能せず）で、WGITS の事務局業務を担う担当人事官が 1 名いるのみという現状を改善すべく、LGA 向け研修に関するイシューを継続的に考え、その一環として WGITS に係る業務を推進しながら地方行政局長に適切な意思決定材料を提供できる人材を、HR セクションに配置すべきである。

（２）LTI 機能に関する PMO-RALG・LGTI 間役割分担の正式決定

研修戦略全体の見直しには相当の時間を要するが、LGTI が当初定められた LTI 機能を果たすことは現実的に困難であることは既に明らかであり、これまでの WGITS でも LTI 機能に関する PMO-RALG と LGTI の役割分担に関する議論が行われ、大筋合意に至っている。従って、PMO-RALG は研修戦略全体の見直しを待つことなく、両組織の役割分担を正式に承認し、LGTI に再定義された LTI 機能を公式に通知すべきである。

（３）研修プロバイダー情報の発信及び効率的アップデートの方法・体制の明確化

地方自治庁は、プロバイダー情報（内部・外部双方）をいかに効果的に発信するかを検討のうえ、プロジェクト期間中に実際に情報発信を行うべきである。また、LGTI は、持続可能なアップデートの方法を検討し、そのための体制を整える必要がある。

（４）新規コース開発に際しての必要事項の具体化及び責任の明確化

プロジェクト活動の一環としてカリキュラム開発マニュアルの作成が予定されているが、今後の新規コース開発のために、開発の各プロセス（ニーズ確認→予算措置→カリキュラム開発→TOT・普及→フィードバック情報を踏まえた改善）に係る、作業手順及び地方自治庁と LGTI の役割分担の明確化及び文書化が重要である。同文書は、プロジェクト期間中に、WGITS における承認を経て両組織内で周知徹底されるべきである。特に、ニーズ確認や普及方法については十分に検討が進んでいないことから、2 月の WGITS 等の機会を活用し、早期検討が必要である。

（５）新規コースの内容に応じた適切な普及方法の検討

新規コースの普及方法は大きく分けて以下の 3 通りのアプローチが考えられるが、地方自治庁と LGTI で、各アプローチの特徴や留意事項を踏まえ、コース内容に応じた適切な普及方法を検討・適用すべきである。

アプローチ	A. 地方自治庁を通じた一斉普及	B. 試行研修/TOT を通じた間接普及	C. LGTI による直接普及
普及方法	地方自治庁が、全 LGA に一斉に通知/共有する方式	外部研修機関及び LGA 内部人材の養成（TOT）を通じたカスケード普及方式	カリキュラム開発メンバーが直接 LGA に対して研修を行う方式
普及スピード/カバレッジ	◎	Δ	×
普及の質	×	Δ	○
特徴	LRE コースのように業務手順が確立しており自己学習用途に使える場合を除き、カリキュラム・教材のみ配布されても、LGA による活用は困難。	一斉普及に比べ効果は見込めるものの、SA や CRN のように、高度なファシリテーションスキルが求められるコースの場合、TOT の講師・参加者が教授法に習熟するのに時間を要する。	
留意事項	適切なチャネル、対象の検討と、著作権への配慮が必要。	LGA の需要・財源に外部研修機関への需要が左右される。	・「LTI はプロバイダーにはなれない」という研修戦略の前提の見直しが必要。 ・LGA の財源（CBG）に需要が左右される。LTI として作成したコースの場合、公共性を保つため価格設定にも留意が必要。 ・B の外部機関向けノウハウ提供との両立に懸念あり。

５－２　プロジェクト終了後

（１）研修戦略の改訂

中間レビューで指摘されたとおり、地方自治体を取り巻く環境を踏まえた現実性のある、また研修のデリバリーを重視した実効性のある戦略への改訂が必要である。地方自治庁の地方行政局人事課が中心となり、まずは地方行政官向け研修の全体枠組み（Overall Training Framework）のあり方に関する主要関係者との根本的な議論に十分な時間を割いた上で、現実的に機能する戦略へと改訂することが重要である。

（２）LTI 機能の維持・強化に向けた PMO-RALG 及び LGTI における人員・予算の確保

プロジェクト期間を通じて指摘されてきたとおり、現行レベルのタンザニア側の人員・予算投入では、プロジェクト終了後に LTI 機能を維持することは出来ない。PMO-RALG 及び LGTI はこの事実を改めて認識した上で、必要な人員・予算措置を講じるべきである。

第６章　教訓

（１）相手国の政策、戦略の客観的な評価を踏まえた現実的なプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトにおいては、地方行政官向けの研修戦略をプロジェクトの前提としていた。同戦略は上位プログラムである LGRP 2 で取り組まれることになっていたものの、プロジェクト開始段階では人事権そのものが中央集権化されている状況であったため、地方自治体を人材育成の主体とする研修戦略の実行可能性は必ずしも高いものではなかった。ここから、相手国の政策及び戦略の実行可能性をより客観的に分析した上で、プロジェクトが現実的に実施可能なデザインになっているかを冷静に検証することが重要であるとの教訓が引き出される。

（２）カウンターパート組織の本質的なモチベーションに配慮したプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトの中間レビューにおいて、「LGTI が本来業務としては研修を実施する機関でありながら、LTI 機能としてはあくまで研修を調整する機関に徹することが求められている」、「LTI 業務には LGA の研修ニーズや研修機関情報の把握・共有といった調整的な業務も存在する一方で、LTI 機能を担う DCQA のアカデミックスタッフのキャリアアップはあくまで学術業務によってのみ評価される」といった構造的な課題が指摘された。一方、プロジェクト後半では、こうした指摘を踏まえて、LGTI のアカデミックスタッフをカリキュラム開発活動に集中させたことがプロジェクト活動の進展につながっている。こうした経験から、C/P となる組織や個人の本質的なモチベーションに可能な限り配慮しながらプロジェクトをデザインしていくことが重要と言える。

（３）教育機関をカウンターパート組織とする際の、学事日程に配慮した活動計画策定の重要性

本プロジェクトでは、LGTI の C/P の多くが日々の講義や調査研究活動等の学術業務を持つアカデミックスタッフであり、プロジェクト活動に割くことができる時間は実質的に年間 5 か月程度と非常に限られていた。従って、教育機関をカウンターパート組織としてプロジェクトを実施する場合、プロジェクトの活動計画を策定する段階で、学事日程に十分に配慮することが重要と言える。

（４）外部環境の変化に応じ、プロジェクトデザインを柔軟に変更することの重要性

本プロジェクトは、中間レビュー時点での外部環境の変化（LGRP 2 の目標未達による研修戦略と実態の乖離や、CBG の制約による外部研修委託の減少）を踏まえ、現実的に実施可能なプロジェクトデザインを見直したことによって、その後のプロジェクトスコープが絞られ、成果達成に向けて活動の進捗が見られた。教訓（1）に記載のとおり、まずは計画段階でプロジェクトデザインの実行可能性を最大限に確保することが重要であるが、その後プロジェクトを取り巻く環境に変化が生じた場合は、成果重視で柔軟にプロジェクトデザインを変更していくことが重要であろう。

第７章　団長所感

今回の終了時評価では、有効性や効率性が「やや低い」にもかかわらず「当初計画通りにプロジェクト終了」することを提言したという意味では、極めて珍しい評価結果であったといえる。そのため、ここでは団長所感として、調査団としてこうした判断をした根拠を明記しておきたい。

（１）プロジェクトの前提条件が抱える矛盾

本プロジェクトの PDM に記載されている前提条件の 1 つに「プロジェクト目標に影響を与えるような公務員の研修政策に大きな変更がない」ことがある。これはまさに地方行政官向けの研修戦略をプロジェクトの前提としているといえる。この研修戦略はプロジェクト開始当時実施中であった LGRP2 の進展があって初めて成り立つものであった。しかし、LGRP2 が所定の目的を達することなく終了してしまったため、本プロジェクトの中間レビュー時点で研修戦略にかかる次のような矛盾が指摘されている。

・LGRP2 が目指した人事権の地方分権化が実現しなかったため、人材育成だけを地方分権化しても、各 LGA が中長期的視野で自らの職員の人材育成を考えるモティベーションを持てない。
・CBG が 2012/2013 年度から実質的にディスバースされていないため、各 LGA で研修実施に費用の高い QTP を活用することがほとんどできない中では、いくら研修機関を QTP として認証しても必ずしも LGA 向け研修全体の品質管理にはつながらない。

（２）中間レビューで見直されたプロジェクトデザインの有効性

こうした状況に対して、中間レビューでは最初から理想を前提にするのではなく、より現実に即して半歩前進させるアプローチとして、現行の PDM への改訂を提言した。

本プロジェクトは、あくまでタンザニア政府が打ち立てた研修戦略を実施していくための一部機能の強化という位置づけであるため、改訂後の PDM でも研修戦略の改訂をアウトプットや活動にすることはなかった。そうでありながらも、LGA の内部人材を含めた研修リソース情報や研修カリキュラムおよびその開発マニュアルといった成果物を生み出すデザインとした点は、LGA が現在置かれた実状に整合したものであった。

本終了時評価によって、こうした成果物を所定のプロジェクト期間までに生み出す見込みはある程度認められた。さらに、そうした成果物の創出（特に研修カリキュラム開発）のプロセスを通じて関係者が経験的学習を積み重ねることで、そうした成果物をプロジェクト後も再生産していくためのノウハウとメリット感を得た点も軽視できない。そういった意味において、改訂後の PDM におけるプロジェクト目標達成のための最低ラインはクリアされたと判断された。

しかし、中間レビュー時に考えられた「最低限残していける仕組み」が確立される見込みが必ずしも高いわけではない。それには、上記の成果物およびそれを生み出すプロセスを通

じた経験を活かしていく仕組みができているとは言い難いからである。この点こそが、改訂後の PDM をベースにしてもプロジェクト達成の見込みは高いとは言えず「中程度」としている所以である。

（３）残された課題とプロジェクト成果の意味

それでは「成果物やそれを生み出すプロセスを通じた経験を活かしていく仕組み」に欠けているものは何なのか？それは、本終了時評価で「低い」と判断された点を見れば一目瞭然である。直接的には、研修機関情報を普及していく仕組み（アウトプット 2 指標 3）や地方自治庁として研修カリキュラムを普及させる方策（プロジェクト目標指標 2 の一部）である。これらも含めて総合的にいえることは、既に「総評」で指摘しているとおり、「地方自治庁における地方公務員向け研修の制度枠組みの再構築」や「その実現のための人員・組織体制の整備や予算の確保」である。

こうした要素はプロジェクトの延長や後継フェーズの実施によって得られるものではなく、まさにタンザニア政府の中で改めて真摯に検討していくことによってのみ得られるものである。他方で、この検討を促す意味でも、本プロジェクトにおいて LGA の現状に即した成果物とそれを生み出す経験を残すことは、今後の研修戦略改訂やそれを実施するための人員・組織体制や予算措置を検討する上での材料となると考えられる。この意味において、本プロジェクトを延長させることなく、当初計画通り終了させることが妥当であると判断した。

（４）今後のフォロー

上記の通り、プロジェクトを通じて見えてきた課題に対処するのは一義的にはタンザニア政府自身であるが、JICA 側からなんら支援の余地がないというわけでもない。

2014 年 3 月より地方政府開発交付金（LGDG）の再デザインに対して調査支援をし、その調査結果を踏まえて地方行政アドバイザーが LGDG ガイドラインの最終化作業を支援している。2012/2013 年度より 2 年間実質的なディスバースのない CBG を復活させられるか否かはまさにこの LGDG 改革の成否にかかっている。

また改革された LGDG のもと CBG を有効に活用して方策を検討することは、すなわち研修戦略をいかに現実に見合った形で改訂していくかを検討することなしには成り立たないと言える。その意味で、本プロジェクト終了後も引き続き政策アドバイザー等を通じて、研修戦略改訂に向けて本プロジェクトの経験・成果・教訓を打ち込んでいくことが肝要となる。その際、中長期的にタンザニア政府として人事権の分権化を図っていくことを否定しないものの、中央集権化されている人事や LGA のキャパシティの現状にも鑑みて、必ずしも LGA のニーズ指向の研修計画・実施だけに執着するのではなく、財務管理や調達管理といったどの LGA スタッフも最低限持ち合わせていないといけないテーマのキャパシティについては義務的に研修していくようなアプローチも含めた検討が必要であろう。

以上

付　属　資　料

１．調査日程

２．PDM (Ver.1)

３．PDM (Ver.2)

４．評価グリッド

５．専門家派遣実績

６．日本側機材供与実績及び利用状況

７．日本側ローカルコスト負担実績

８．カウンターパートの配置実績

９．タンザニア側ローカルコスト負担実績

10. Records of JCC and WGITS

11. 終了時評価 Minutes of Meeting

１．調査日程

終了時評価調査日程

日時		日程	
		[評価分析] 濱田真由美	**[団　長]　木全洋一郎** **[調査企画] 大林孝典**
1/ 11	日	ダルエスサラーム着 JICA タンザニア事務所打合せ	コンサルタント団員と打合せ
1/ 12	月	ドドマに移動	
1/ 13	火	インタビュー：政策アドバイザー インタビュー：LGTI C/Ps	
1/ 14	水	インタビュー：専門家 インタビュー：LGTI C/Ps	
1/ 15	木	インタビュー：カリキュラム開発チーム、LGTI C/Ps インタビュー：専門家	
1/ 16	金	インタビュー：カリキュラム開発チーム、LGTI C/Ps タ側合同評価メンバーへの手法説明	(大林団員) ドドマに移動
1/ 17	土	記録取り纏め、評価グリッド作成	
1/ 18	日	記録取り纏め、評価グリッド作成	(木全団長) ドドマに移動
1/ 19	月	評価結果に係る合同評価メンバーとの協議 合同評価報告書案作成準備	
1/ 20	火	提言に係る合同評価メンバーとの協議 合同評価報告書案作成準備	
1/ 21	水	提言に係る LGTI C/P との協議 合同評価報告書案作成準備	
1/ 22	木	合同評価報告書案作成準備	
1/ 23	金	モロゴロへ移動、JCC 出席	

ANNEX I

Project Design Matrix (PDM)

Project Title：Capacity Development for Local Government Training Phase 2

Implementing organization: Local Government Training Institute(LGTI), Prime Minister's Office Regional Administration Local Government (PMO-RALG)

Duration: 4 years (July 2011- July 2015)

Target Group: LGAs **Direct Beneficiaries: LGTI, pilot RSs and LGAs**

Target Area: For Output 1 through 4 Nationwide, For output5, a few selected pilot RSs and LGAs

Version 1, June 2011

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(will be clarified within the 1st year of project implementation)	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal			
LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation People's satisfaction with services provided by LGAs		
Overall Goal			
LGAs provide quality trainings (long-term and short-term)to its staffs.	X% of LGA staff who are satisfied with the quality of the trainings provided by Training Providers.	Questionnaire/Interview with sample LGAs	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs. 2. Trained staffs are not transferred or resign. 3. Training outcome is properly linked with promotion.
Project Purpose			
Effective LGA training framework is established.	a. Out of all the 10 standardized courses provided by QTPs, X% meet the set standards by LGTI	Training Evaluation Report/Survey Result	1. LGAs have enough budget for effective trainings. 2. LGAs conduct the training cycle properly. 3. There are enough number of trainig providers with sufficient capacity to satisfy the needs from LGAs 4. The level of career development provision from the government will not go down.
	b. the result of the training evaluation(detail to be defined during the implementation of the Project)	Training Evaluation Report	
	c. Through the verification of the model in Output 5, feasibility of Training Strategy as well as its implementation plan are verified(if there is a necessity, Strategy/implementation plan will be modified.)	minutes of the Working Group	
Outputs			
1 Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.	1-a. working group convened as scheduled(once in every quarter)	minutes of the Working Group	Necessary consultation is done with Human Resource Management Task Force if training strategy is to be revised.
	1-b. all members in WG support the successful achievements of output 2-4 through agreement/resolutions	minutes of the Working Group	
	1-c. the lessons learnt documented together with the recommendations for the way forward	minutes of the Working Group	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders (PMO-RALG, RSs, LGAs and Training Providers).	2-a. types of information of the training providers to be collected are defined.	Progress Report of the Project	
	2-b. the above identified information of training providers is properly collected and updated	Database of Training Providers	
	2-c. types of information of the LGAs to be collected are defined.	Progress Report of the Project	
	2-d. the above identified information of LGAs is properly collected and updated.	Database of Training Needs/Training Needs	
	2-e. mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established	Mechanism for information sharing	
3 LGTI can perform Quality Assurance for trainings.	3-a. Criteria/standard for Qualified Training Providers is set	Progress Report of the Project	
	3-b. Qualified Training Providers are re-qualified	Progress Report/Certificate from PMO-RALG	
	3-c. evaluation system of trainings is established	Format of evaluation/Training Evaluation Report	
	3-d. Manual for QA procedure is developed	Manual for QA procedure	
4 LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	4-a. X% of standardized courses/materials are revised	revised materials	
	4-b. X numbers of trainers who can train the revised standardized courses	TOT Report	
	4-c. X numbers of new developed course/materials	materials for new courses	
	4-d. X number of trainers who can train on new developed courses	TOT Report	
	4-e. X number of cases of individual tailor-made courses organized	Record of supply-demand matching	
	4-f. Manual for curriculum and material development revised	Curriculum and Material Development Manual	

5	The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.	5-a. level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle	baseline report and monitoring report
		5-b. the roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified	Guideline for Training Cycle Management
		5-c. Guideline for training cylcle management of LGAs is produced.	Guideline for Training Cycle Management

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
Activities	Tanzanian Side	
1-1 To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework 2-1 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary 2-2 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary 2-3 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially o QTPs, RSs and LGAs. 2-4 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated 2-5 ※To roll-out TNAs to all LGAs 2-6 ※To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs 2-7 To share information of QTPs(for the 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning 3-1 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary 3-2 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses 3-3 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria 3-4 ※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses) 3-5 To prepare the manual for QA procedure 3-6 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual 4-1 To analyze the needs for practical training based on TNA 4-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development 4-3 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number 4-4 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses 4-5 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs 4-6 To provide TOT for resouce institutions/persons on new courses 4-7 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses 4-8 To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides the 10 Standar ized Courses. 4-9 To review and revise the curriculum and material development manual 5-1 To draft Guideline for the training cycle management 5-2 To train the DCQA staff on Traininc Cycle Management 5-3 To select pilot RSs and LGAs 5-4 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management 5-5 To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally giv feedbacks) 5-6 Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve th framework will be identified. 5-7 To review and finalize the Guideline for the training cycle management	Counterpart personnel (1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI) (5) staffs of LGTI (6) Local Government Management Section n pilot RSs and Human Resource Department in LGAs Project Office and Facilities Project Implementation Costs (1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances. (2) Budget in RSs (3) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources) Japanese Side Experts (1) Chief Advisor/Training System Development (2) Project Coordinator/Coordination Advisor (3) Short-term Experts (including but not limited to Training Cycle Management/Teaching Method/Curriculum Development) Provision of Equipments(if necessary) Training in Japan or the Third Countries Project Implementation Cost which may not be covered by Tanzanian Side	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The activities supported by GIZ will be conducted as planned. 3. Pilot LGAs continue to have commitments to utilize and secure the budget for short-term trainings (Output5). 4. Pilot RSs continue to have committments and secure the budget for the facilitation at LGA level (Output5). **Pre-conditions** 1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose. 2. The existing structural set up of the government institutions involved (PMO-RALG, LGTI, RSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework. 3. LGCBG is continuously secured. 4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs . 5. LGTI maintains the status of LTI. 6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by WGITS. 7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector. 8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.

※To be considered in relation to PMO-RALG and GIZ Project

Proposed Project Design Matrix (PDM) Version 2

Project Title : Capacity Development for Local Government Training Phase 2
Implementing organization: Local Government Training Institute(LGTI), Prime Minister's Office Regional Administration Local Government (PMO-RALG)
Duration: 4 years (July 2011- July 2015) Target Group: LGAs Direct Beneficiaries: LGTI

5 February 2014

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal			
LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation People's satisfaction with services provided by LGAs		
Overall Goal			
LGAs provide quality trainings (long-term and short-term) to its staffs.	1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG. 2. Courseware of additional courses are being developed using modalities and methodologies of priority courses. 3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed courseware	1. Training Strategy or other relevant policy document 2. Developed courseware/ Interviews with relevant personnel 3. Training Database/ Training Evaluation + Feedback	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs. 2. Trained staffs are retained. 3. Training outcome is properly linked with promotion.
Project Purpose			
Effective LGA training provision framework is established.	1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies.	Training Evaluation Report/Survey Result	1. LGAs have enough budget for effective trainings. 2. LGAs conduct the training cycle properly. 3. There are enough number of training providers with sufficient capacity to satisfy the needs from LGAs.
	2. Capacities to disseminate new courseware to training providers and resource persons have been developed.	Project Report (i.e.. Modes of dissemination; No of TOT applicants, No and varieties of TOT participants)	
	3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.	Project Report Training Evaluation Report	
Outputs			
1 Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.	1-1. working group convened as scheduled by initiative of PMO-RALG (once in every quarter)	minutes of the Working Group	1. PMO-RALG demonstrates its strong initiative to set new policy directions on LGA training given reduced availability of training funds. 2. LGAs continue to allocate funds for short courses.
	1-2. Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training	Policy recommendation	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	2-1. Information on available training providers and recourse persons collected and recorded in the database.	Database of Training Providers	
	2-2 Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.	Project activity report and finalized database	
	2-3. System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.	Project activity report and finalized database	
3 LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	3-1. Developed courseware are technically sound and relevant	Users' feedback	
	3-2. Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed courseware	TOT Report	
	3-3. LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.	Project Document Curriculum and Material Development Manual	

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
Activities	Tanzanian Side	
1-1 To contribute to activation of the Working Group for Implementation of Training Strategy by PMO-RALG 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework 2-1 To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses 2-2 To review the current status of TNA exercises in LGAs 2-3 To disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs. 2-4 To establish the mechanism to collect and maintain information on training providers and resource institutions/persons accumulated 2-5 To disseminate information of training providers and resource persons with LGAs 3-1 To analyze the needs for practical training based on TNA 3-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development 3-3 To develop prioritized practical courses by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery 3-4 To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and established academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares 3-5 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses 3-6 Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement 3-7 Produce copies and bookbind all the courseware for dissemination 3-8 To widely disseminate information on developed practical courses and introduce application process for TOT 3-9 To provide TOTs for training providers/resource persons on developed practical courses 3-10 To record every development process of practical training courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual 3-11 To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.	Project personnel concerned (1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI) (5) staff of LGTI Project Office and Facilities Project Implementation Costs (1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances. (2) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources) Japanese Side Experts Provision of Equipment (if necessary) Training in Japan or the Third Country Project Implementation Cost	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The LGAs, RSs and TPs are willing to communicate to share the information with PMO-RALG and LGTI. 3. LGTI is provided with sufficient budget to operate as LTI **Pre-conditions** 1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose. 2. The existing structural set up of the government institutions involved（PMO-RALG, LGTI, RSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework. 3. LGCBG is continuously secured. 4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs . 5. LGTI maintains the status of LTI. 6. WGITS is convened quarterly. 7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector. 8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.

				2014																	
Output		**Activities**		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Output 1	1-1	To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities																			
	1-2	To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework																			
Output 2	2-1	To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses	Completed in FY2011/2012																		
	2-2	To review the current status of TNA exercises in LGAs																			
	2-3	To disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.																			
	2-4	To establish the mechanism to collect and maintain information on training providers and resource institutions/persons accumulated																			
	2-5	To disseminate information of training providers and resource persons with LGAs																			
Output 3	**3-1**	**To analyze the needs for practical training based on TNA**																			
	a	Prepare TNA Questionnaire																			
	b	Conduct interviews with LGA representatives (DED, HRO, DFO) from 3 Regions																			
	c	Compile collected data and information																			
	3-2	**To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development**																			
	a	Organize and provide training on curriculum development	Completed in FY2011/2012																		
	b	Organize and provide training on TOT																			
	c																				
	3-3	To develop 3 courses prioritized by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery																			
	3-4	To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and establsihed academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares for 3 priority courses respectively																			
	3-5	To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses																			
	3-6	Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement																			
	3-7	Produce copies and bookbind all the coursewares																			
	3-8	To widely disseminate information on developed 3 courses and introduce application process for TOT																			
	3-9	To provide TOTs for training providers/resource persons on 3 priority courses																			
	3-10	To record every development process of 3 priority courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual																			
	3-11	To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.																			

地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2（終了時評価調査）

(H=高い/RH=やや高い/M=中程度/RL=やや低い/L=低い)

2015 年 1 月 20 日

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目／指標）		調査結果
	上位目標の達成状況（見込み） 地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。	RL	1. 地方自治体を取り巻く環境が変化しても、地方自治庁により、地方自治体に対する研修全体の仕組みが更新・強化される。	L	・ 地方自治庁がどのように研修戦略全体を更新・強化するか、及びプロジェクト終了後 3 年以内に可能であるかについては不確かである。 ・ 研修戦略の上位に位置する政策が、権限移譲にもとづく地方分権政策を掲げつつも人事が中央集権化されているという点で曖昧であるため、研修戦略の更新には時間を要する。 ・ この（研修戦略改訂にむけた）議論については、地方自治庁の人事課が責任を持って推進していくことが合意されている。
			2. 優先 3 コースの手法を用いて新規コースのカリキュラム・教材が開発される 。	RL	・ 関係者のワークショップ、外部のアドバイザー、ケース・スタディのための情報収集等、新たなカリキュラム開発のための予算確保が重要である。地方自治研修所が充分な政府予算を得られる可能性は、過去 3 年半における地方自治庁から地方自治研修所への予算配賦状況から見ると不確かである。 ・ 地方自治研修所のアカデミックスタッフが 2 種（Contract Management, LGA Legal Framework）のカリキュラム教材開発を開始した。
			3. プロジェクトで訓練を受け、かつプロジェクトが開発したカリキュラム・教材を用いて研修を実施した研修機関数の増加	RL	・ （指標 3 の）「訓練を受けた研修機関」とは「10 の標準研修コース」に関する QTP（認定研修実施者／機関）のみを意味していた。QTP 制度が効果的でないことが判明したことから、プロジェクトではトレーナー向け研修の対象者を内外の能力ある講師に拡大することを決定した。しかしながら、内外の講師の能力を見極め、確かめるためのモダリティーの開発はこれからである。 ・ Local Revenue Enhancement Course については、80 名の参加者が研修を実施できるようになる見通しである。 ・ Social Accountability Course 及び Conflict Resolution and Negotiation Course については、これらのコースがケーススタディ、ロールプレイ及びフィールドワークに関連する特定のファシリテーション技術を要するため、地方自治研修所講師の能力強化及びトレーナー向け研修を通じた内外の講師への技術の伝達には時間がかかるであろう。 ・ プロジェクト終了後のトレーナー向け研修実施費用の確保は、地方自治庁にとって今も課題である。 ・ 地方自治体の研修実施機関に対する需要は、CBG が復活すれば拡大する見込みである。
	プロジェクト目標の達成状況 地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。	M	1. プロジェクトと同じ手法を用いて他のコースを開始するに十分なレベルまで地方自治研修所の新規カリキュラム・教材開発能力が向上する。	M	・ プロジェクト終了時までに、地方自治研修所はカリキュラム開発サイクルに沿ったカリキュラム教材開発に関し、ほぼ十分な技術力を身につける見通しである。
			2. 新規カリキュラム・教材を研修機関やリソース・パーソンに対し発信する能力が強化される。	RL	・ 研修機関に対するトレーナー向け研修の実施等に係る地方自治研修所職員の技術力強化は、現在も進行中である。現時点では、地方自治研修所職員自身がトレーナー向け研修を受講する前であり、トレーナー向け研修で講師を務める能力は限定的である。講師としての知識・技術がトレーナー向け研修を効果的に行うため十分活用されるか否かの判断は、2015 年 3 月に実施されるトレーナー向けパイロット研修の後に初めて可能となる。 ・ 地方自治研修所が開発した自治体向けカリキュラム・教材の発信は地方自治庁の役割となっている。地方自治庁がカリキュラム教材をどのように位置づけ（義務化か任意か等）、具体的にどのように地方自治体に対し発信を行うのかについては今後決定されることとなっている。
			3. 研修コース評価報告システムが開発され、地方自治研修所が収集した情報を研修コースのさらなる改善に活用できる。	M	・ 研修コース評価の様式は 2015 年 3 月の研修結果を反映して作成される予定である。 ・ 評価報告システムの研修コース改善への活用については試行的には実施されるものの、2015 年 7 月のプロジェクト終了時までに地方自治庁及び地方自治研修所により完全に組織化されるには至らない見通しである。

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目／指標）		調査結果
	アウトプット（成果）の達成状況 1. 研修戦略実施のためのWorking Groupが、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。 （M）	M	1.1 ワーキンググループがスケジュール通りに開催される（四半期毎）。	RL	・ 研修戦略実施のためのWorking Group（WGITS）会議は過去3年半の間に、目標の14回に対し7回実施された（2011/12年度に1回、2012/13年度に4回、2013/14年度に0回、2014/15年度に2回）。 ・ 会議ではPDMの改訂及びプロジェクトで実施されるカリキュラム開発の分野の決定等につき議論が行われた。 ・ モロゴロワークショップ／レトリートが2014年8月に実施され、研修戦略／仕組みの見直しに関する課題につき討議された。 ・ 上記討議はプロジェクト3年次に初めて行われたが、プロジェクト期間におけるタイミングとしてはやや遅い。 ・ 殆どの場合、ワーキンググループのメンバーは自身が出席する代わりに代理を出席させている。 ・ 地方自治庁職員5名からなる（研修戦略の）「レビュー・草稿に係る中核的チーム」が2014年6月、WGITSの下に設立された。
			1.2 ワーキンググループの作業を通じて、地方自治体の研修に関する教訓が実現可能な提言とともに取り纏められる。	RH	・ 文書化は2015年3月以降に計画されている。2015年2月に地方自治庁が地方自治体との会話を通じて実態を理解するためのワークショップ／レトリートが開催される予定であり、研修戦略の分析と見直しに関する議論も行われる。
	2. 地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。 （RL）		2.1 利用可能な研修機関とリソース・パーソンの情報が収集され、データベースに記録される。	M	・ 11州内の46地方自治体で自治体内部講師の情報が収集され、データベースに記録された。研修機関については2013年にQTPとして認定された37機関と個人18名に加え、2州2機関の情報が入力された。 ・ 地方自治体の財政面の制約から、外部研修機関の活用は想定に比べ実際には限られており、地方自治体の内部講師に関する情報が重要であることが本情報収集活動を通じて判明した。
			2.2 全国の利用可能な研修機関に関する情報を収集・更新する方法を十分に調査・開発する。	M	・ 163地方自治体に対し質問票調査が実施され、その回収率は17.8%であった。 ・ 地方自治庁と地方自治研修所が全州・全県の情報を収集する予算は限られているという状況に対応すべく、プロジェクト終了後の持続性確保のため、情報収集方法のコストを最小化することに高い優先度が置かれた。すなわち、既存のワークショップにおいて質問票を配布する方法が採用された。
			2.3 地方自治庁内において研修機関に関する情報発信の仕組みが開発・試行される。	L	・ 観察した限りでは、情報発信に関するしくみは未だ構築されていない。 ・ 収集された情報を計画通り地方自治体に発信すべきか否かについては、地方自治庁地方行政局により議論される予定である。質の担保ができないのであれば、講師や研修機関に関するリストを発出しないでほしいとする自治体もあることが判明している。その理由は、地方自治庁により質が保証されたと自治体が誤解する可能性があるためである。一方、質の担保の有無に関わらず情報を得たいとする地方自治体もある。 ・ 地方自治庁がどのように情報を発信するかについては、未だ明らかになっていない。
	3. 地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。 （M）		3.1 開発されたカリキュラム・教材が技術的に正当かつ妥当である。	RH	・ 2分野において3コースのカリキュラム・教材開発が進行中である。3コースのコースマニュアルは2015年3月上旬までに完成予定となっている。地方自治体職員に対し実施されるパイロット研修の結果を反映させた後、4月までにマニュアルが改訂され、詳細の詰めを経て2015年7月までに完成予定である。 ・ カリキュラム開発マニュアルについては、2015年5月までに完成の見込みである。
			3.2 優先3分野で開発されたカリキュラム・教材を用いて内外の研修を実施できる講師数	M	・ 地方自治研修所職員は多様な講師から研修を受ける機会を得たが、これは講師としての能力向上にも貢献した。 ・ 地方自治研修所職員に対する5日間のトレーナー向け研修は2015年2月に行われる。同研修を通じた職員の講師としての知識・技術の理解度は、同研修後にのみ測定可能である。
			3.3 地方自治研修所の能力がカリキュラム開発サイクルを繰り返すに十分なレベルまで向上する。	―	・ 左記指標は実質的にプロジェクト目標の指標1と同一である。よって、本指標の達成度はアウトプットレベルでなくプロジェクト目標レベルで分析する。

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目／指標）		調査結果
投入	日本側投入の質、量、タイミングはどうであったか？	M	<量> (2014 年 12 月まで) 1. 日本人専門家 2. 機材 3. ローカルコスト <質> <タイミング>	M	<量> (2014 年 12 月まで) ・ 日本人専門家 長期 2 分野（チーフ・アドバイザー及び業務調整）短期 1 分野 計 5 名 （69.86M/M） ・ 機材 24,937,000 Tsh コンピューター、プリンター、車両、ビデオカメラ等 ・ ローカルコスト 659,054,565 Tsh <質> ・ 現在のチーフ・アドバイザーの質は両国から高く評価されている。 <タイミング> ・ チーフ・アドバイザーは過去 3 年半において 2 度交代した。また、二人目のチーフ・アドバイザー派遣に際し遅延があり、7 ヵ月にわたりチーフ・アドバイザーが不在となった。
	タンザニア側投入の質、量、タイミングはどうであったか？	M	<量> (2014 年 12 月まで) 1. タンザニア側カウンターパート 2. 施設 3. ローカルコスト <質> <タイミング>	M	<量> (2014 年 12 月まで) ・ タンザニア側カウンターパート 11 のポストに 18 名配置（ポストとしては、プロジェクト・ディレクター1、プロジェクト・コーディネーター1、プロジェクト・マネージャー1、カウンターパート 8） ・ 土地、建物、施設 オフィス・スペース、会議室スペース、研修会場 ・ ローカルコスト 87,244,500 Tsh 地方自治庁 4,640,000 Tsh (0Tsh for 2013/14 and 2014/15) 地方自治研修所 82,604,500 Tsh <質> ・ アカデミックスタッフであるカウンターパートの性質に要件が馴染まないアウトプット 2 以外については、人材の質は適切であった。 <タイミング> ・ 地方行政局副局長が過去 3 年半に 3 回交代した。
実施プロセスの確認	活動の実施状況		活動は計画通り実施されたか？	△	・ アウトプット 1 のワーキンググループ会議の開催やアウトプット 2 に係る収集された情報の発信等、一部の活動は遅れているものの、アウトプット 3 に関する活動はほぼ実施されている。
	モニタリングの実施状況		モニタリング体制は適切であったか？	○	・ モニタリングはタンザニア側カウンターパート及び日本人専門家双方を含むプロジェクトチームにより定期的に行われた。モニタリング結果は進捗報告書として取りまとめられている。報告書のドラフトについては活動別に明確に分担が定められており、これに沿ってタンザニア側カウンターパートがドラフトを作成する。これを日本人専門家が確認したうえで、毎回全員で打合せを行って内容を共有し、報告書を確定してきた。
	カウンターパートと日本人専門家間の関係		コミュニケーション状況	△	（中間レビュー前） ・ プロジェクト計画修正に係る共有と議論が不十分な場合があったとのコメントがあった。 （中間レビュー後） ・ 地方行政局長の交代後、別件の出張により極めて多忙であったことから、コミュニケーションが困難となった。 ・ 地方自治庁の担当官とのコミュニケーションは限定的である。
			プロジェクトの運営管理	△	（中間レビュー前） ・ チーフ・アドバイザーの交代時の引き継ぎが適切に行われず、プロジェクトの方向性が一貫性を欠いた。 （中間レビュー後） ・ チーフ・アドバイザー間の引き継ぎの問題は、2 度目の交代時には生じていない。その理由は、両者の派遣期間が一部重複していたためである。 ・ 現在のチーフ・アドバイザーは成果重視と独創的アプローチという点で素晴らしい。中間レビュー後、プロジェクトの構造が整理され、現在のチーフ・アドバイザーのリーダーシップのもとでよく運営管理されている。 ・ 地方自治庁による WGITS の調整は十分でないと思われる。 ・ 地方自治研修所調整・品質管理部におけるカウンターパートの定例会議は定期的に開催

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目／指標）		調査結果
					されていたが、その後カウンターパート間のスケジュール調整が極めて困難になったことから中止された。その原因は、カウンターパートが授業に多くの時間を割かねばならず、プロジェクトに費やせる時間が限られているためである。
	カウンターパート機関のオーナーシップ		地方自治研修所職員の意識及び参加度	△	（中間レビュー前） ・　地方自治研修所職員の意識と参加度は、中間レビュー以前は高くなかった。 （中間レビュー後） ・　地方自治研修所アカデミックスタッフのモチベーションは、中間レビュー以降向上した。その主な原因は、アウトプット 3 に係る活動がアカデミックスタッフの関心事と合致したことによる。スタッフの中には自ら進んでカリキュラム開発に参加を希望し、認められた者もいる。
			地方自治庁の意識及び参加度	△	・　積極的な関与は見られなかった。

評価 5 項目

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目）		調査結果
妥当性 M	プロジェクト（上位目標とプロジェクト目標）は国家開発計画や地方行政政策と整合性がとれているか？	H	上位目標及びプロジェクト目標と国家開発計画や地方行政政策との整合性	H	・ プロジェクトの方向性は現在も権限移譲による分権化を推進するタンザニア政府の政策と合致している。
	プロジェクトはタンザニアの開発ニーズと合致しているか？		地方自治体職員の能力向上は、タンザニア社会のニーズに合致しているか？	H	・ 地方自治体職員の能力向上は権限移譲による分権化のもとで政府のサービスが機能するために必須であることから、タンザニアの開発ニーズに合致している。
	プロジェクトは日本の援助政策と整合性が高いか？		プロジェクトは日本の ODA 戦略における優先分野と合致しているか？	H	・ プロジェクトはわが国の「対タンザニア連合共和国国別援助方針」（2012 年）において 3 つの重点分野のうち、「国民全てに対する行政サービスの改善」のための支援として位置づけられており、日本の援助方針と合致している。
	プロジェクト計画修正の適切さ	H	中間レビューにおけるプロジェクト計画修正は適切であったか？	H	・ 中間レビューにおけるプロジェクト計画の修正は、プロジェクトの進捗の遅れに対応するため重要かつ実現可能性のあるコンポーネントにスコープを絞っていることから、適切であったと言える。計画修正の結果、地方自治研修所のアカデミックスタッフのモチベーションが向上し、（PDM2 の）アウトプット 3 に係る活動が加速された。このモチベーション向上は、カリキュラム教材開発が教官としての主業務に直結する内容であったことによりもたらされたものである。また、アカデミックスタッフの論文のジャーナルへの掲載という新規活動の追加もモチベーション向上に結びついた。 ・ 2012/13 年度以来の CBG 停止による地方自治体の資金不足から、地方自治体は QTP を含む外部研修機関に頼ることができなくなってきている。従って、プロジェクトは自治体の内部講師をターゲットに含めるよう計画を変更したが、これは適切であったと考えられる。
	プロジェクト計画策定の適切さ	L	当初計画の策定は適切であったか？	L	・ 上記のプロジェクト計画の修正は大幅な変更であり、当初のプロジェクトデザインに起因していることは指摘せざるを得ない。当初計画は LGRP II の枠組みの下で策定された。しかしながら、LGRP II が人事の中央集権化を実現することなく終了したことから、その実現可能性は大幅に低下した。
	その他	-	事前評価以降、プロジェクトをとり巻く環境において、プロジェクトの目標が示す方向性を揺るがすような変化（政策、経済、社会等）があったか？	―	・ プロジェクト目標及び上位目標の重要性に影響を与える重要な変化は見られない。
有効性 RL	プロジェクト目標の達成度は適切か？	R L	プロジェクト目標達成度の適切さ	R L	・ PDM2 のプロジェクト目標達成度は中程度である。その根拠は、前述（「実績の確認」）のとおり、指標 1 に関するプロジェクト終了時までの達成見込が「中程度」、指標 2 は「やや低い」、指標 3 は「中程度」のためである。 ・ しかしながら、当初計画の範囲を縮小する大幅な変更を行わざるを得なかった点を考慮すると、プロジェクト期間全体を通じてのプロジェクト目標達成度はやや低い。
	プロジェクト目標の達成はアウトプットの達成によってもたらされたものか？	R L	・各アウトプットはどの程度達成されたか？ ・プロジェクト目標とアウトプットの関連性 ・プロジェクト目標の達成はアウトプットでなく外部要因によりもたらされたものでないか？	R L	・ 効率性の項で示すとおり、アウトプットの達成度はやや低い。 ・ アウトプット 3 はプロジェクト目標の達成に向けて貢献したが、アウトプット 1 及び 2 の貢献は限定的であった。 ・ プロジェクト計画の範囲を絞りこむ計画変更により、プロジェクトの後半において PDM2 のプロジェクト目標の達成可能性は修正しなかった場合に比べ向上した。
	プロジェクト目標達成に係る貢献／阻害要因はどのようなものか？	-	外部要因の変化	-	貢献要因： ・ プロジェクト計画を地方自治研修所アカデミックスタッフの関心と合致するよう修正したことによりモチベーションが高まり、プロジェクトに係るオーナーシップが向上した。 ・ プロジェクト活動が LGTI ジャーナルの復活に貢献した一方で、同ジャーナルは地方自治研修所スタッフが開発する 3 コースのトピックに関し分析を深めるためのアカデミックな能力を向上させた。また、研修コースにおける講師能力の向上にも貢献している。

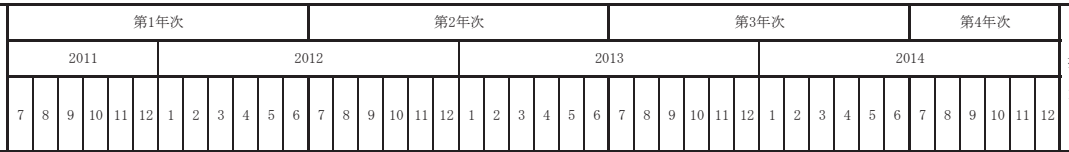
評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目）		調査結果
					阻害要因: ・ WGITS について全面的にイニシアティブをとること、LTI に対し充分な予算を確保すること、及び LTI 業務のために 2 名のアドミニスタッフを配置／配属させることという、中間レビュー時に合意された措置が取られていないという事実に鑑みて、地方自治庁のオーナーシップは現在も課題といえる。
効率性 RL	アウトプットの達成度は適切か？ RL	R L	アウトプット達成度の適切さ	M	・ (PDM2) アウトプット 1 の達成度は「中程度」、アウトプット 2 は「やや低い」、アウトプット 3 は「やや高い」。よって、アウトプット全体の達成度は「中程度」である。
				L	(PDM1) ・ プロジェクト期間前半のアウトプット達成度は低い。 ・ 中間レビュー時において、プロジェクト計画の実現可能性を高めるため、アウトプット 3 及び 5 は削除された。
	アウトプットの算出は投入に比べ適切か？ RL	R L	人材の適切さ（質、量、タイミング）	L	(PDM1) 継続的に投入を行ったにも関わらず、プロジェクトは期待されたアウトプットを達成できなかった。さらに、以下の要素がアウトプット達成に対し負の影響を与えた。 < 日本側 > ・ チーフ・アドバイザーが 2 年半で 2 度交代し、二人目のチーフ・アドバイザーの派遣時に遅れが生じ、7 ヵ月間に亘りチーフ・アドバイザーが不在となった。 ・ チーフ・アドバイザーの頻繁な交代と同不在期間により、プロジェクトの方向性に一貫性を欠いたとのコメントがあった。 < タンザニア側 > ・ プロジェクト実施期間中に数名の主要カウンターパートが異動となった。 ・ 殆どのワーキンググループメンバーは、会議／ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させた。このことが期待されたアウトプット達成に至らなかった一因となっている。
				R L	(PDM2) < 日本側 > ・ 現在のチーフ・アドバイザーは限られた期間でアウトプット 3 の達成に寄与し、その能力とプロジェクトへの貢献をもって両国から高く評価されている。 <タンザニア側 > ・ プロジェクト実施期間中、地方自治庁の主要カウンターパート数名が交代した。 ・ 殆どのワーキンググループメンバーは、会議／ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させた。このことが期待されたアウトプット達成に至らなかった一因となっている。 ・ 中間レビュー時に合意された地方自治体及び地方自治庁から各 1 名の出向者配置については、実現しなかった。
			機材の適切さ（質、量、タイミング）	H	・ 日本からの機材供与については、質、量、タイミングともに問題はなかった。
			コストの適切さ（量、タイミング）	M	< 日本側 > ・ ローカルコスト負担について、金額、タイミングとも問題はなかった。
				L	< タンザニア側> ・ LTI に対する地方自治庁からの予算配賦は 2013/14 年度及び 2014/15 年度とも無かったが、地方自治研修所は活動費用の一部を負担した。
	貢献／阻害要因はどのようなものか？（実施プロセスの影響を含む）	-	–	-	・ プロジェクト期間中における地方自治庁のオーナーシップは、不十分と思われる。

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目）		調査結果
インパクト R L	プロジェクトの効果として上位目標がプロジェクト終了後 3 年以内に達成される見通しはどの程度か？ RL	R L	・プロジェクト効果が発現する見込み ・阻害要因の存在 ・外部条件が満たされる可能性	R L	・ 上位目標がプロジェクト終了後 3 年以内（2018 年 7 月まで）に達成される見通しは、やや低いと思われる。指標 1 の達成可能性は「低い」、指標 2 及び 3 は「やや低い」と判断されるためである。 ・ カリキュラム開発（フィールド調査）及び研修機関や地方自治体の内部講師を対象とするトレーナー向け研修用予算確保の可能性は不確かである。 ・ 地方自治研修所のアカデミックスタッフが、新たに（プロジェクト活動以外に）2 コースのカリキュラム教材開発に着手した。コース名は Contract Management 及び LGA Legal Framework である。
	ターゲットグループ以外の関係者・関係機関に対する波及効果はあるか？	-	波及効果の事例	―	・ 現段階で特に波及効果は見られなかった。
	その他の正負のインパクトはあるか？	-	その他のインパクトの例（政策面、社会面、環境面、技術面の変化、経済的影響等）	―	・ その他のインパクトは現時点では見られなかった。 ・ 負のインパクトは見られなかった。
持続性 RL	政策面における持続性はどの程度確保されるか？ RL	R L	プロジェクト終了後も関連政策は変わらないか？	R L	・ タンザニアの権限移譲による分権化は今後も続く見通しである。 ・ LGRP II 終了後の今も、人事の分権化は課題である。従って、政策面の視点から見た地方自治体の研修フレームワークを実現するための政策環境（enabling environment）については、今後も不確実性が高い。
	組織・制度面の観点から、持続性が確保される見通しはどの程度か？（継続的な情報収集と発信、人材、予算等を含む） L	R L	プロジェクト終了後も引き続き地方自治研修所の支援を続けるにあたり地方自治庁の運営管理／組織制度は十分機能するか？	R L	・ これまでのところ、ドドマ外への頻繁な出張によって地方自治庁のキーパーソンとのコミュニケーション及び会議の実施が困難となっている点につき、深刻な懸念がある。同庁の運営管理／組織制度面が今後強化されるか否かは不確かである。
			運営管理／組織面の視点からみて、プロジェクト終了後に地方自治庁は実際に研修全体の仕組みを更新できるか？	L	・ 研修枠組みの更新については、地方行政局人事課が責任部署であることは明らかである。しかしながら、この責務を果たすためのオーナーシップと能力は十分とは言えない。また、頻繁な出張や職員交代のため、人事課内で組織に蓄積された記憶を維持することも課題となっている。地方自治庁における組織的連携や命令系統は、研修全体の仕組みの更新と実施に向けて十分機能していない。 ・ 2014 年 8 月に開催されたモロゴロワークショップ／レトリートで研修戦略の見直しにつき一定の進捗が見られたものの、プロジェクト終了後も研修戦略の更新・実施を継続して行える運営管理／組織体制であるか否かについては、有望とは言えない。
		R L	地方自治研修所は研修機関や自治体内部講師に関するデータベース更新に十分なアドミニスタッフを配置できるか？	R L	・ 地方自治庁による自治体職員の出向者配置の遅延は、想定されていた出向者の能力強化をプロジェクト終了時までに行うことができなくなったことから、アウトプット 2 の持続性に対し負の影響を与えた。 ・ 職員（出向者）追加の見通しは、これまでのところ不透明である。 ・ 地方自治研修所は POPSM に対しアドミニスタッフ 2 名の配属を求めてアクションを起こしており、現在結果待ちの状況にある。仮にこれが許可された場合は、2015/16 年度より追加の職員が雇用される見通しである。
	財政面の観点から、持続性が確保される見通しはどの程度か？ RL	R L	地方自治庁内及び地方自治研修所の LTI 機能を維持・向上させるための予算は確保されるか？	L	・ 過去 2 年間の状況（地方自治庁からの予算配賦なし）を考慮すれば、2015 年 7 月以降に地方自治庁より LTI 機能のための予算が確保・配賦されるっ見通しは高くないと考えられる。 ・ 地方自治研修所が LTI 予算を独自収入で確保することは困難と見られる。

評価項目	評価設問（大項目）		評価設問（中項目）		調査結果
			CBG が再び地方自治体に交付される可能性はどの程度か？	R H	・ CBG 復活に向けた調整が現在行われている。CBG が 2015/16 年度または遅くとも 2016/17 年度に再び交付される見通しは高い。
	技術的観点から見て、持続性が確保される見通しはどの程度か？ M	M	地方自治研修所のアカデミックスタッフは、プロジェクト終了後に新規カリキュラム・教材開発を独力で行える技術力を十分有しているか？	R H	・ 地方自治研修所のアカデミックスタッフがプロジェクト終了後に新規カリキュラム・教材開発を行い、プロジェクト期間中に開発したカリキュラム教材を更新するための技術力は、やや高いと考えられる。
			地方自治研修所のアカデミックスタッフは、プロジェクト終了後に独力でトレーナー向け研修の講師を務める技術力を十分有しているか？	R L	・ 地方自治研修所アカデミックスタッフがトレーナー向け研修の講師を務める技術力については、現段階では不確かである。理由は、同スタッフ自身がトレーナー向け研修未受講の段階にあり、実践的な研修で新たなカリキュラム教材を用いるために求められる教授法や知識は、現行の内容・スタイルとは異なるためである。また、実践的研修における参加型教授法では、通常、トレーナー向け研修の受講後、実際の研修における一定の経験が必要とされている。よって、同アカデミックスタッフが実際にトレーナー向け研修の講師として十分なレベルに達するには一定の時間を要すると思われる。

専門家派遣実績

専門家氏名	指導分野	派遣期間	投入人月（2014年12月迄）	派遣時の所属
亀井　里美	総括	2011年7月4日～12月25日（175日間）	5.83	（株）日本開発サービス
		2012年1月22日～6月3日（134日間）	4.46	
高村　智子	業務調整/組織間調整	2011年07月12日～2013年07月11日（731日間）	24.36	
福士　恵里香	総括	2013年1月5日～3月11日（66日間）	2.20	MOE Consulting, Inc.
		2013年4月9日～8月16日（130日間）	4.33	
山本　佳恵	短期専門家/研修マネージメント	2013年6月27日～10月16日（112日間）	3.73	グローバル・リンク・マネージメント株式会社
	総括	2014年1月9日～3月20日（71日間）	2.36	有限会社　アイエムジー
		2014年5月1日～8月30日（123日間）	4.10	
		2014年10月20日～11月26日（38日間）	1.26	
上岡　由佳	業務調整/研修体制構築	2013年8月1日～現在（517日間）	17.23	



日本側機材供与実績及び利用状況（供与機材）

機材番号	現地到着時期	機材名（形式、ﾒｰｶｰ）		通貨	購入価格	使用ｾｸｼｮﾝ	設置(保管)場所	現在の稼動状況
08-3-005927	2009年3月24日	スキャナー	(HP 5590)	Tsh	688,500.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
09-3-005050	2009年8月11日	デスクトップコンピュータ	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
09-3-005051	2009年8月11日	デスクトップコンピュータ	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
09-3-005052	2009年8月11日	デスクトップコンピュータ	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
09-3-005053	2009年8月11日	プロジェクター	(Dell 1209S)	Tsh	1,228,500.00	ワークショップ用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
09-3-005054	2009年12月15日	デスクトップコンピュータ	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
—	2009年3月24日	プリンター	(HP LaserJet 2015dn)	Tsh	648,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	故障のため処分
11-3-000785	2011年8月23日	車両	(MITSUBISHI PAJERO DFP8151)	USD	45,000.00	プロジェクト用	JICA専門家宅・LGTI駐車場	使用中
12-3-002073	2012年3月6日	ラップトップコンピュータ	(Toshiba Satellite A135-S2396)	Tsh	1,100,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
11-3-001570	2012年3月9日	複写機	(Kyocera TASKalfa 4500i)	USD	6,762.71	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
12-3-001630	2012年3月13日	発電機	(BOSS)	Tsh	200,000.00	オフィス用	LGTI敷地内の発電機用小屋	使用中
13-3-001528	2014年2月3日	ラップトップコンピュータ	(Toshiba Satellite C850)	Tsh	1,280,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
13-3-001529	2014年2月19日	ラップトップコンピュータ	(Toshiba Satellite C850)	Tsh	1,280,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
13-3-001530	2014年3月5日	エアーコンディショナー	(SAMSUNG)	Tsh	1,300,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
14-3-000415	2014年5月29日	プリンター	(HP 1530)	Tsh	850,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
14-3-000416	2014年6月12日	ビデオカメラ	(SONY DCR-SX22E)	Tsh	850,000.00	ワークショップ用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2014年10月27日	プロジェクター	(EPSON EB-S18)	Tsh	1,770,000.00	ワークショップ用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2014年10月30日	プロジェクター	(EPSON EB-S18)	Tsh	1,770,000.00	ワークショップ用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2014年11月20日	ラップトップコンピュータ	(Toshiba Satellite C50-A545 Core i5)	Tsh	1,500,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2014年11月22日	ラップトップコンピュータ	(Toshiba Satellite C50-A545 Core i5)	Tsh	1,500,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2014年11月22日	ビデオカメラ	(SONY CX240E)	Tsh	850,000.00	ワークショップ用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2012年12月10日	ラップトップコンピュータ	(Dell Inspirom 3542 Core i5)	Tsh	1,550,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
	2012年12月10日	ラップトップコンピュータ	(Dell Inspirom 3542 Core i5)	Tsh	1,550,000.00	オフィス用	LGTI内のJICA専門家オフィス	使用中
合 計 金 額				Tsh	24,937,000			
				USD	51,762.71			

日本側ローカルコスト負担実績

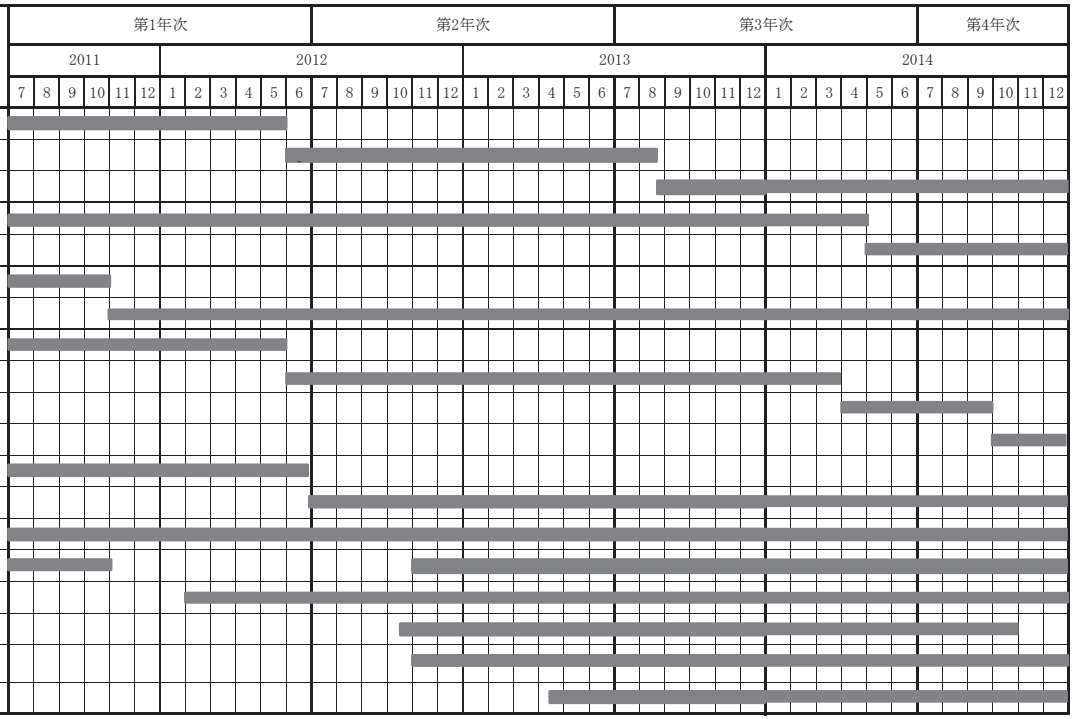
（単位：Tsh）

費目	第1年次 （2011年7月～2012年6月） ①	第2年次 （2012年7月～2013年6月） ②	第3年次 （2013年7月～2014年6月） ③	第4年次 （2013年7月～2013年12月） ④	合 計 ①+②+③+④	備 考
1 航空賃	0.00	0.00	0.00	2,712,000.00	2,712,000.00	
2 旅費（航空賃以外）	25,889,000.00	11,158,500.00	14,918,200.00	62,012,300.00	113,978,000.00	
3 ローカルコンサルタント契約	88,110,000.00	142,853,000.69	0.00	0.00	230,963,000.69	事務所契約分として、2012年3-5月のムズンベ大学委託調査費用（88,110,000Tsh）と、2012年10月及び12月のCivil Service College講師によるLGTI職員向けカリキュラム開発研修費用（1回目USD45,530@1573.564584Tsh、2回目USD45,730@1557.152967Tsh）を含める
4 謝金報酬	5,356,000.00	5,237,200.00	11,510,000.00	22,850,700.00	44,953,900.00	
5 会議費	270,000.00	23,727,200.00	3,160,400.00	2,063,300.00	29,220,900.00	
6 一般業務費	32,486,363.03	33,724,998.78	50,837,933.75	39,499,283.75	156,548,579.31	
7 その他の機材購入費	80,678,185.45	0.00	0.00	0.00	80,678,185.45	第1年次の事務所調達分として、京セラ複写機（USD6,762.71@1567.938827Tsh）及びプロジェクト車両（USD45,000@1557.214886）
合計	232,789,548.48	216,700,899.47	80,426,533.75	129,137,583.75	659,054,565.46	

8. カウンターパートの配置実績

カウンターパートの配置実績

担当	氏名	役職	配置期間
プロジェクト・ディレクター	Mr. Hussein Katanga	地方自治庁　次官	2011年7月～2012年5月
	Mr. Jumanne Sagini	地方自治庁　次官代行	2012年6月～2013年8月
		地方自治庁　次官	2013年8月～現在
プロジェクト・コーディネーター	Ms. Elightness Mchome	地方自治庁　地方自治体局　局長	2011年7月～2014年4月
	Mr. Kharist Ruanda	地方自治庁　地方自治体局　局長	2014年5月～現在
プロジェクト・マネージャー	Mr. Robert W. Kisusu	地方自治研修所　所長	2011年7月～10月
	Mr. John Muriri Joseph	地方自治研修所　所長代行	2011年10月～現在
カウンターパート	Ms. Hellen Macha	地方自治庁　地方自治体局 副局長	2011年7月～2012年5月
	Mr. Augustino Kalinga	地方自治庁　地方自治体局 副局長	2012年6月～2014年3月
	Ms. Miriam Mmbaga	地方自治庁　地方自治体局 副局長	2014年4月～2014年9月
	Mr. Jerry Mwaga	地方自治庁　地方自治体局 副局長代行	2014年10月～現在
	Mr. Asajile Lucas Mwambambale	地方自治研修所　調整・品質管理部 部長	2011年7月～2012年6月
	Ms. Rose Likangaga	地方自治研修所　調整・品質管理部 部長	2012年6月～現在
	Mr. Mashala Lameck Yusuph	地方自治研修所 副学長代行 ／調整・品質管理部	2011年7月～現在
	Ms. Magdalena Katunzi	地方自治研修所 調整・品質管理部	2011年7月～10月 2012年11月～現在
	Ms. Tatu Lesso	地方自治研修所 調整・品質管理部	2012年2月～現在
	Mr. Sebera Fulgence	地方自治研修所 調整・品質管理部	2012年10月～2014年10月
	Ms. Esther Makono	地方自治研修所 調整・品質管理部	2012年11月～現在
	Mr. Bahati Deusdetus Mfungo	地方自治研修所 調整・品質管理部	2013年4月～現在



タンザニア側ローカルコスト負担実績

（地方自治庁/地方自治研修所　負担事項）

（単位：Tsh）

費目	第1年次 ①(2011年7月～2012年6月)		第2年次 ②(2012年7月～2013年6月)		第3年次 ③（2013年7月～2014年6月迄）		第4年次 ④（2014年7月～2014年12月迄）		合計 ①+②+③+④	備考
	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI		
家具・設備・エアーコンディショナー	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
文房具	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
コンピューター・周辺機器	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
コンピューター・複写機・プロジェクター	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
日当	0	0	1,830,000	7,450,500	0	0	0	0	9,280,500	
コンサルタント料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
手当	0	0	0	25,290,000	0	2,650,000	0	0	27,940,000	
交通費	0	0	110,000	90,000	0	0	0	0	200,000	
軽食代	0	0	0	2,851,000	0	0	0	1,200,000	4,051,000	
施設使用料	0	0	0	3,062,000	0	0	0	0	3,062,000	
燃料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
国内研修費	0	0	0	2,830,000	0	0	0	0	2,830,000	
研修教材	0	0	2,700,000	4,280,000	0	0	0	0	6,980,000	
人件費（プロジェクト用に雇用　事務1名）	0	0	0	9,187,200	0	15,298,800	0	8,415,000	32,901,000	
合計	0	0	4,640,000	55,040,700	0	17,948,800	0	9,615,000	87,244,500	
	0		59,680,700		17,948,800		9,615,000			

10. Records of JCC and WGITS

Records of JCC and WGITS

1. Joint Coordination Committee (JCC)

Title	Date	Location	Participants	Contents
1st JCC	22nd May 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Deputy Permanent Secretary for Education, DLG ,DRA, Representative of DOD; LGTI(Rector, Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff); JICA(3), Japanese Expert (2); LGPR II Human Resource TA, Mzumbe University Total (15)	・Revision of Work Plan for 2nd Year ・Presentation: "Consultancy on TNA and Training Provision at LGAs in Tanzania" by Mzumbe University
2nd JCC	18th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Acting DLG, Acting. Assistant DLG, DRA and others (2)); LGTI (Acting Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff(2), Other (2)) ; JICA(5), Japanese Expert (1); LGPR II Human Resource TA Total (19)	・Submission of Annual Working Plan (NB: Approval was postponed to Extra Ordinary WG Meeting on27 July 2012)
3rd JCC	11th February 2014	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (PS, DLG, Assistant Director of DOD and other (1); LGTI (Acting Rector, Acting Deputy Rector - Academic, Head of DCQA, DCQA staff (2), Other (2)) ; JICA(3), Japanese Expert (2) Total (16)	・Approval of Joint Mid-Term Review Report

2. Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS)

Title	Date	Location	Participants	Contents
Working Group Meeting	9th Feb 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative of DOD, Representative of DRA and other (1)), LGTI (Ag. Rector, Head of DCQA), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (2) Total (10)	・Progress of the Project activities
Extraordinary Working Group Meeting (on behalf of JCC)	27th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative DOD), LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Acting Deputy Rector for Administration, Head of DCQA, DCQA staff (2) and others(1)), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (1) Total (11)	・Approval of Annual Plan for 2nd Year
Working Group Meeting	2nd November 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Acting DLG, Representative of DOD and other (1)); LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, and DCQA staff(2) and other (1)); JICA (Senior Representative), Japanese Expert (1) Total (10)	・1st Quarter (July-September) Implementation Status of the Project ・Expenditure Report for the 1st Quarter (July-September)
Working Group Meeting	27th February 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Representative DRA, Representative DOD and other (1)); LGTI (Ag. Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Ag. Deputy Rector for Administration, Head of DCQA, DCQA staff(4)); JICA Experts (2) Total (14)	・Consolidated new set of criteria for requalification of QTPs ・Proposed Criteria for the revision of Ten standardized courses
Working Group Meeting	19th April 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Acting Assistant DLG, Assistant DRA, Representative of DRA (2) and other (1)); LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff(3)); Japanese Expert (2) Total (12)	・The status of requalification process ・Presentation of implementation status of the LTI roles and responsibilities
Working Group Meeting	30th May 2014	LGTI, Dodoma	PMO-RALG (DPS-DLG, Ag. DLG, Ag. DOD, Ag. DRA, other (1) ; LGTI (Ag. Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Deputy Rector for Administration, Ag. Head of DCQA, DCQA staff(2)); Japanese Expert (2) Total (13)	・Proposed Plan for Revision of Training Strategy
Working Group Meeting	17th November 2014	LGTI, Dodoma	PMO-RALG (DPS-DLG, Ag. DOD, Ag. Assistant DLG, other (5)) ; LGTI(Ag. Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff(1)); Japanese Expert (1)	・Report Outcome of Morogoro Workshop (11th-13th August, 2014)

3. Workshop for Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS)

Title	Date	Location	Participants	Contents
Morogoro Workshop	11th - 13th 2014	Oasis Hotel, Morogoro	PMO-RALG (Assistant DLG, Assistant DOD, HRO-DLG, HRO-DRA, Economist LGRPII, Other (1)), Singida MD, Morogoro DED, Mvomero HRO, Kilosa HRO, Head of DCQA, DCQA staff (1), Japanese Expert (2) Total (14)	・Find out the gap between real LGA's situation and contents in Training Strategy ・Discussion on the parts to be revised in Training Strategies

Workshop

Type	Date (Place)	Duration	Venue	Title	Participants
Workshop (for QTPs)	21-22 Dec 2011 (Dar es Salaam)	2 days	Protea Hotel Courtyard, Dar es Salaam	Dissemination Workshop on Training Strategy for LGAs and Lead Training Institution (LTI) Functions, Local Government Training Institute (Jointly-	22 Qualified Training Providers (QTPs), 5 LGTI staffs, 2 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGAs)	2012/2/15 (Morogoro)	1 day	Glonency 88 Hotel, Morogoro	-ditto-	110 HROs (LGAs), 5 LGTI staffs, 4 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGTI)	2012/10/30 (Dodoma)	1 day	LGTI, Dodoma	-ditto-	64 LGTI staffs

Training for Curriculum Development

Type	Date	Duration	Venue	Trainer	Topic	Participant
Procedures for Curriculum Development	16th-18th June, 2014	3days	ICT Centre, LGTI	・Ms. Adelaide Bituro (National Council for Technical Education (NACTE))	・Theory, methodology, planning and situation analysis, setting qualification standard, and procedures towards curriculum development	29 LGTI Academicians
Research and Writing Skills and Competence Building Seminar	8th December, 2014	1days	Royal Village Hotel, Dodoma	Dr. Montanus C.Milanzi (Mzumbe University)	・Induction on academic writing and required skills and competencies ・Structure of academic writing	14 LGA Revenue Enhancement and Good Governance Team and 6 other LGTI Academicians
Data Processing and Analysis by SPSS	10th - 12th December 2014	3days	Royal Village Hotel, Dodoma	Dr. Zakayo E. Msokwa (the Africa Statistical Solutions Ltd (ASSO))	・Introduction on statistics ・Data processing and analysis by using SPSS	12 LGA Revenue Enhancement and Good Governance Team

Curriculum Development (LGA Revenue Enhancement)

Workshop

Type	Date	Duration	Venue	Topic	Participant	Advisor
1st Writing Workshop	23rd – 25th June, 2014	3days	VETA, Dodoma	(1) Property Tax (2) Fees and Charges (3) Produce Cess	Kinondoni MC (2), Ulanga DC, Kilombero DC, Nkasi DC, Liwale DC, Mara Region, LGTI LGA Revenue Enhancement Team Members	Mr. Thomas Magambo, Mzumbe University
2nd Writing Workshop	30th June – 2nd July 2014	3days	VETA, Dodoma	(1) Service Levy; Licenses and Permits (2) Other Potential Sources.	Geita DC, Arusha CC, Iringa MC, Bagamoyo DC, Nzega DC, LGTI LGA Revenue Enhancement Team Members	
3rd Writing Workshop	9th – 10th July, 2014	2days	VETA, Dodoma	(1) Outsourcing (Subcontracts) (2) Case Studies: iTAX, Tanzania Strategic Cities Project (3) By-laws (4) Other Sources + Potential/New Sources	Assistant Director of Finance (DLG,PMO-RALG), Finance Management Officer (PMO-RALG), 2 Legal Officer (PMO-RALG), Mbeya CC (2), Kondoa DC, Muheza DC, Muheza DC, Kongwa DC, LGTI LGA Revenue Enhancement Team Members	

Training

Type	Date	Duration	Venue	Trainer	Topic	Participant
Induction Course (LRE)	8-9th April, 2014	2days	DOD Meeting Rom, PMO-RALG	・Mr. Shomari Mukhandi (Assistant Director of Finance, DLG, PMO-RALG); and ・Mr. Thomas Magambo (Mzumbe University)	・Local authorities revenue administration, legal and administrative frame work ・LGAs Own Source Revenues, performance assessment ・Resource Mobilization Issues in the Tanzanian LGAs	6 LGA Revenue Enhancement Team Members
Epicor Training	14th -18th April, 2014	5days	DICT, PMO-RALG	・DICT Department, PMO-RALG	・Understand on-going financial and reporting system at LGAs with practical training	3 LGA Revenue Enhancement Team Members

Curriculum Development (Good Governance)

Workshop

Type	Date	Duration	Venue	Topic	Participant
the Conflict Scenario Writing Workshop	4th - 5th August 2014	2days	Royal Village Hotel, Dodoma	Find out common conflicts at LGAs and identify the stakeholders, prospective process for management/resolution and possible solution for the group exercise	Legal Officer (PMO-RALG), HRO (DRA, PMO-RALG), Morogoro RAS, Kondoa DC, Tanga CC, Bariadi DC, Kilosa DC, Mbinga DC, LGTI Good Governance Team Members
Panel Discussion on Social Accountability from Supply Side	5th November, 2014	1day	VETA, Dodoma	Discussion on Social Accountability from supply side and identify the topics to be included in Module	Forum Syd, ANGONET, Citizen Permanent Watch, MS-TCDC, Water Aid, FDC, LGTI Good Governance Team Members

Training

Type	Date	Duration	Venue	Trainer	Topic	Participant
Induction Course (GG)	10-11th April, 2014	2days	DOD Meeting Rom, PMO-RALG	・Dr. Baltazar Namwata (Institution of Rural Development Planning)	・Characteristic of good governance and how indicate good/bad governance from the point of view of supply side and demand side. ・Condition, implication, measuring of good governance.	9 Good Governance Team Members
Conflict Resolution and Management	19th -20th June, 2014	2days	Library, LGTI	Dr. Peter Mateso (Local Government Training Institute)	・Definition, types, courses, effects/outcome of conflict ・Models, analysis and traditional and development of methodology for conflict resolution. ・Type and process of Negotiations and procedure for preparing and conducting negotiation with necessary negotiation skill and win-win approach.	8 LGA Revenue Enhancement and Good Governance Team Members
Facilitation and Conflict Resolution at the Workplace	20th -22nd, August 2014	3days	Royal Village Hotel, Dodoma	Mwita. J. Bina (Free Consultant)	・Types of conflicts in the work place and its meditation and resolution process	15 LGA Revenue Enhancement and Good Governance Team
Social Accountability Training	3rd - 4th November 2014	2days	VETA, Dodoma	Dr. John Munyoli Musyoka (Free Consultant)	・Introduction and case studies about social accountability from the supply side	7 Good Governance Team Members
Technical Guidance for SA Module	17th -19th December, 2014	3days	MS-TCDC, Arusha	Dr. Suma Kaare (Principal, MS-TCDC)	・Guidance on revision of module by Applying a template ・Guidance on Teaching methodology and material on SA curriculum	3 Social Accountability Team Members

MINUTES OF THE MEETINGS BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND THE AUTHORITIES CONCERNEDOF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA ON THE JOINT TERMINAL EVALUATION FOR THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING PHASE 2

The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (hereinafter referred to as "PMO- RALG"), Local Government Training Institute (hereinafter referred to as "LGTI") headed by Dr. Peter Mateso and Japan Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Yoichiro Kimata, has carried out the Joint Terminal Evaluation of the Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2 (hereinafter referred to as "the Project") between 15th and 23rd January, 2015.

During the evaluation period, the Team had a series of discussions with the authorities concerned of the PMO-RALG and LGTI. Based on these discussions and related documents/reports provided to the Team, the Team developed the Joint Terminal Evaluation Report attached hereto as Annex 1 and presented to the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") held on 23rdJanuary, 2015 for discussion.

As a result of discussion, the members of the JCC agreed to approve the Joint Terminal Evaluation Report with the following recommendations for the remaining project period.

Morogoro, Tanzania
23rdJanuary, 2015

Yoichiro Kimata
For Chief Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency

Kagyabukama E. Kiliba
For Permanent Secretary
Prime Minister's Office,
Regional Administration and Local Government
The United Republic of Tanzania

Mr. Joseph Muriri
Acting Rector
Local Government Training Institute
The United Republic of Tanzania

JOINT TERMINALEVALUATIONREPORT

ON THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT

ON

THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVEMENT TRAINING PHASE 2

Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government,

Local Government Training Institute

And

Japan International Cooperation Agency

Morogoro

United Republic of Tanzania

23rd January, 2015

Mr. YoichiroKimata
Team Leader
Japanese EvaluationTeam

Dr. Peter Mateso
Team Leader
Tanzanian Evaluation Team

Table of Contents

1. Introduction 1
1-1. Background of the Project 1
1-2. Summary of the Project Design 2
2. Outline of the Evaluation 2
2-1. Objectives of the Terminal Evaluation 2
2-2. Members of the Terminal evaluation Team 3
2-3. Schedule of the Terminal Evaluation 3
2-4. Methodology of the Terminal Evaluation 3
2-5. List of Interviewees/Discussions 4
3. Project Performance and Implementation Process 6
3-1. Inputs 6
3-2. Achievement of Outputs 6
3-3. Achievement of the Project Purpose 9
3-4. Prospects for Achievement of Overall Goal 10
3-5. Project Implementation Process 11
4. Evaluation by Five Evaluation Criteria 12
4-1. Relevance 12
4-2. Effectiveness 14
4-3. Efficiency 14
4-4. Impact 16
4-5. Sustainability 16
4-6. Conclusion of the Evaluation 18
5. Recommendation 18
5-1. Before Project Completion 18
5-2. After Project Completion 20

Appendices

1. Schedule of Terminal evaluation
2. Project Design Matrix (Ver.1)
3. Project Design Matrix (Ver.2)
4. Evaluation Grid
5. List of Japanese Experts
6. List of Counterparts
7. Equipment Provided by the Japanese Side
8. Local Cost borne by Japanese Side
9. Local Cost borne by Tanzanian Side
10. Records of JCC and Working Group

Abbreviations

CBG	Capacity Building Grant
C/P	Counterpart
DAC	Development Assistance Committee
DC	District Council
D by D	Decentralization by Devolution
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)
DLG	Division of Local Government or Director for Local Government
DOD	Division of Organizational Development
DRA	Division of Regional Administration
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development
HRO	Human Resource Officer
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGA	Local Government Authority
LGRP2	Local Government Reform Programme Phase 2
LGTI	Local Government Training Institute
LTI	Lead Training Institution
PDM	Project Design Matrix
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government
PS	Permanent Secretary
QTP	Qualified Training Provider
R/D	Record of Discussions
RS	Regional Secretariat
TCM	Training Cycle Management
TNA	Training Needs Assessment
TOR	Terms of Reference
TOT	Training of Trainers
TP	Training Provider
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy

1. Introduction

1-1. Background of the Project

The Government of Tanzania (GOT) embarked on Decentralization by Devolution (D by D) in the late 1990s aiming to transfer political, financial and administrative powers to the Local Government Authorities (LGAs). To this end, the Local Government Reform Program (LGRP) started in 2000. During the first phase of the LGRP (2000–2008), GOT has achieved substantial progress in the decentralization process. Upon completion of the LGRP I, however, it was recognized that challenges still remain in the area of capacity development at the LGAs. As a consequence, the current phase of the LGRP (LGRP II) further emphasizes the importance of capacity development and training for LGA staff.

The Government of Japan has been supporting its Tanzanian counterpart in capacity development for improved service delivery over a decade. Among various technical assistance realized in the concerned area was a project entitled "Capacity Development for Local Government Training" (May 2008 – Dec. 2010). This technical cooperation project aimed at enhancing management capacity of the Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) as regards to LGA training provision. Along with the project implementation, PMO-RALG developed "Training Strategy for Local Government Authorities" in 2009. The Training Strategy addresses the need to establish a new training provision framework to ensure effective training for all LGAs, based on which PMO-RALG has appointed the Local Government Training Institute (LGTI) as a Lead Training Institution (LTI). Based on this new institutional arrangement, PMO-RALG transferred its functions concerning training coordination and quality assurance to LGTI in 2010. LGTI has accordingly established the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) within the institute to fulfill its responsibilities as LTI for improved LGA training.

Against this background, PMO-RALG, LGTI, and Japan International Cooperation Agency (JICA) signed Records of Discussion in June 2011 to commence a new project, "Capacity Development for Local Government Training Phase 2" in order to enhance capacity of LGTI to function as LTI. The Phase 2 Project was subsequently inaugurated in July 2011 in Hombolo Village, Dodoma where LGTI's main campus is located.

However, during the Mid-Term Review, the approach of the Project was found to be unfeasible due to gaps between actual situation surrounding LGAs and some important assumptions underlying in the Training Strategy.

It was therefore suggested and approved to modify the original project design referred to Project

Design Matrix (PDM) Version 1(Appendix 2) to be more feasible. The overall concept of the revision was to concentrate LTI's focus on enhancement of training provision to maximize benefit of LGAs. The scope of the Project was changed to focus more on quality assurance through curriculum development that is targeted to broader training providers than on the strengthening Training Cycle Management (TCM) in LGAs including solid Training Needs Analysis (TNA).

1-2. Summary of the Project Design

The summary of the Project design is shown below. More details are described in the PDM Version 2 (Appendix 3), which was revised from PDM1 (Appendix 2)

Overall Goal
LGAs provide quality training (short-term and long-term) to their staff.
Project Purpose
An effective LGA training provision framework is established.
Expected Outputs
1. Working Group for Implementation of Training Strategy could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement. 2. LGTI can properly coordinate with other stakeholders; 3. LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.
Project Implementation Period
July 2011 – July 2015
Implementing Organization
- LGTI/DCQA - PMO-RALG/Division of Local Government (DLG)

2. Outline of the Evaluation

2-1. Objectives of the Terminal Evaluation

The Terminal Evaluations carried out with the followings objectives:

(1) To jointly evaluate the achievement of inputs, activities and outputs of the Project to date and assess the likelihood of achieving the Project Purpose as well as the Overall Goal in due course

(2) To conduct evaluation based on DAC five evaluation criteria (i.e., Relevance, Effectiveness Efficiency, Impact and Sustainability) in reference to the "JICA Project Evaluation Guideline (revised)," and extract recommendation and lessons learned.

(3) To compile a joint evaluation report based on the results of (1) and (2) above, discuss it between Tanzanian and Japanese sides and reach consensus on it.

2-2. Members of the Terminal Evaluation Team

The Team is composed of the members as below.

Table 1: List of Joint Evaluation Team

No.	Name	Job title	Organization
1	Dr. Peter MATESO	Leader (Tanzanian side)	Deputy Rector for Planning, Finance and Administration, LGTI
2	Mr. Nicholas MTEGA	Member	Assistant Director, Division of Organization Development, PMO-RALG
3	Mr. Yoichiro KIMATA	Leader (Japanese side)	Senior Representative on Local Governance JICA Tanzania Office
4	Mr. Takanori OBAYASHI	Cooperation Planning	Representative, JICA Tanzania Office
5	Ms. Mayumi HAMADA	Evaluation Analysis	Counselor and Chief Consultant, Dept. of Human Resource Development, FASID
6	Ms. Honorina NG'OMBA	Member	Local Government Specialist JICA Tanzania Office

2-3. Schedule of the Terminal Evaluation

The Evaluation in Tanzania was conducted from12th January to 23th January 2015.The detailed schedule is as attached Appendix 1.

2-4. Methodology of the Terminal Evaluation

The Evaluation is carried out in accordance with the JICA Guideline for Project Evaluation, along with the following process:

(1) Assessing progress of the Project based on the plan shown in the Project Design Matrix (PDM) and other relevant documents,

(2) Analyzing the Project by the five evaluation criteria, and

(3) Recommending improvements of the Project

(4) Drawing lessons learned for other similar types of projects.

Both quantitative and qualitative data and information were collected for the Evaluation by the following methods:

- Evaluation of the project reports and other relevant documents, and
- Interview to Japanese experts, counterparts, and other stakeholders.

The five evaluation criteria used for the analysis of the Project are as follows.

(1) Relevance:

Relevance of the Project is consistency of the Project Purpose and the Overall Goal with development policies and needs of Tanzania as well as the ODA policy of Japan towards Tanzania. Appropriateness of planning and implementation is also examined.

(2) Effectiveness:
Effectiveness of the Project is likelihood of achievement of the Project Purpose by the end of the project period as a result of attaining the Outputs at the time of the Evaluation.

(3) Efficiency:
Efficiency of the Project is extent of conversion from the inputs to the outputs assessed from the aspects of achievement of the planned outputs as well as quantity, quality and timing of the inputs by the Japanese and Tanzanian sides.

(4) Impact:
Impacts of the Project are assessed by likelihood of achievement of the Overall Goal, which is the intended impact of the Project, as well as positive and negative, direct and indirect effects having been brought by the Project.

(5) Sustainability:
Sustainability of the Project is continuity of positive effects and benefits brought by the Project after the completion of the Project. It is assessed by the institutional, organizational, technical and financial aspects.

2-5. List of Interviewees/Discussions

(1) Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)

Mr. Denis I. Bandisa	Assistant Director for Service Delivery and Governance
Mr. Nicholas Mtega	Assistant Director for Organizational Development
Ms. Notburaga A. Maskini	Principal Administrative Officer
Mr. Jabir Shekimweri	Senior Human Resource Officer

(2) Local Government Training Institute (LGTI)

Mr. John Muriri Joseph	Acting Rector
Mr. Mashala Lameck Yusuph	Acting Deputy Rector (Academic), Counterpart Personnel (C/P)
Ms. Rose Likangaga	Head of DCQA, C/P
Ms. Magdalena Katunzi	DCQA Member, C/P
Mr. Bahati D. Mfungo	DCQA Member, C/P
Ms. Esther Makono	DCQA Member, C/P for Administration

<Conflict Resolution and Negotiation Curriculum Development Team>

Ms. Rose Likangaga, Assistant Lecturer Local Government Management,

Mr. Elisei Lubuva, Assistant Lecturer, Communication Skills

<Social Accountability>

Mr. Benedict Anselm, Assistant Lecturer, Community Development

Mr. Samson Msilu, Tutorial Assistant, Community Development

Mr. Mrigo Mnada, Tutorial Assistant, Community Development

Mr. Kennedy Fanuel Oriko, Assistant Lecturer, Human Resource Management

<Local Revenue Enhancement>

Ms. Magdalena Katunzi, Tutorial Assistant, Accounting & Finance

Mr. Manumbu Daudi, Tutorial Assistant, Law

Mr. Bahati Deusdetus Mfungo, Assistant Lecturer, Community Development

(3) Japanese Expert Team

Ms. Yoshie Yamamoto	Chief Advisor
Ms. Yuka Ueoka	Project Coordinator/ Training System Development

3. Project Performance and Implementation Process

3-1. Inputs

The inputs for the Project are shown in the Table 2 below.

Table2: Inputs for the Project (by the end of December 2014)

Japanese Side	Tanzanian Side
• Experts: 5 persons (69.86MM) for 2 areas (CA and Coordinator) • Equipment: 24,937,000 Tsh for computers, printers, vehicle, video cameras, etc. • Local Cost: 659,054,565Tsh	• Counterpart Personnel: 18 persons for 11 posts (Project Director 1, Project Coordinator 1, Project Manager 1, Counterparts 8 in terms of posts) • Land, Building, Facilities: Project office space, meeting space, training venue • Local Cost: 87,244,500 Tsh PMO-RALG 4,640,000 Tsh (nil in FY2013/14 and 2014/15) LGTI 82,604,500 Tsh

3-2. Achievement of Outputs

Achievement of objectives, i.e., Outputs, Project Purpose and Overall Goal, is assessed according to the 5 scale rating; High, Rather High, Moderate, Rather Low and Low as follows.

Achievement of the three Outputs shown at PDM2 is assessed to be Moderate, as achievement of Output 1 and 3 are moderate and Output 2 is rather low as follows.

Output1: WGITS could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.

Achievement of Output1 is Moderate, because achievement of Indicator 1 is rather low and that of Indicator 2 is rather high as follows.

Indicator 1: Working Group convened as scheduled (once in every quarter)

Achievement of Indicator 1 is rather low, with the major reasons as follows.

- WGITS meetings were held 7 times for the last 3.5 years (1 in 2011/12, 4 in 2012/13, 0 in 2013/14, 2 in 2014/15), out of 14 times which was targeted.
- At the Working Group meetings, discussions were made on the topics such as the modification of PDM and determination of the areas in which curriculum development to be done by the project.
- Morogoro workshop/retreat was held in August, 2014, and some issues related to the Training

strategy/framework to be revised were discussed.

- However, the discussion at Morogoro workshop was held for the first time in the 3rd year of the project, which was rather late timing of the project duration.
- In most cases, the WG members sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves.
- On the other hand, "Core Review and Drafting Team" (for Training Strategy)was established under WGITS in June 2014, which consist of 5 members from PMO-RALG.

Indicator 2: Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training.

Achievement of Indicator 2 is rather high due to the following reason.

- The documentation is scheduled to be made after March, 2015. A workshop/retreat will be held in February 2015 for PMO-RALG to understand the actual situation through dialogue with LGAs, and discussion will be made on analysis and updating of the training strategy.

Output 2: LGTI can properly coordinate with other stakeholders

Achievement of Output 2 is Rather Low, considering the importance of Indicator 3, the achievement of which is low, although that of Indicator 1 and 2 is moderate."Core Review and Drafting Team" (for Training Strategy) was established under WGITS in June 2014, which consist of 5 members from PMO-RALG.

Indicator 1: Information on available training providers and resource persons collected and recorded in the database.

Achievement of Indicator 1 is moderate because of the following reasons.

- The information on internal trainer at 46 LGAs in 11 Regions was collected and recorded in the database. As for training providers, data of 2 institutes in 2 Regions were entered in addition to those which were certified as QTP in 2013, i.e., 37 organizations and 18 individuals.
- Through this information collection activity, it was found out that information on internal trainers at LGAs is important because utilization of external providers is actually limited than anticipated due to limited financial source of LGAs.

Indicator 2: Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.

Achievement of Indicator 2 is moderate due to the following reasons.

- Questionnaire survey was conducted to 163 LGAs, while the return rate was 17.8%.
- In order to cope with the situation that the budget of PMO-RALG and LGTI is limited to collect information from all the regions and districts, priority was put to minimize the cost in choosing modes and methodologies of information collection for the sake of securing sustainability after completion, i.e., distributing questionnaires in existing workshops.

Indicator 3: System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.

Achievement of Indicator 3 is low with the following reasons.

- Through the observation, it seems no system has been developed yet.
- It will be discussed by DLG, PMO-RALG whether or not collected information should be disseminated to LGAs as planned. It was found out that some LGAs hope that the list of trainers and providers should not be disseminated if their quality is not assured, because it will be misunderstood by LGAs that their quality is assured by PMO-RALG, while others still hope to receive it regardless of its quality assurance.
- It is not clarified yet how PMO-RALG will disseminate the information.

Output 3: LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.

Achievement of Output 3 is Moderate, as achievement of Indicator 1 is rather low and that of Indicator 2 is moderate. Since Indicator 3 is regarded to be substantially the same as Indicator 1 of the Project Purpose, the Joint Evaluation Team decided to analyze its achievement at the Project Purpose level instead of Output 3.

Indicator 1: Developed coursewares are technically sound and relevant.

Achievement of Indicator 1 is rather high with the following reasons.

- The courseware development for 3 courses in 2 areas has been in progress. Course manuals for the 3 courses will be completed by early March, 2015. After reflecting the results of pilot training to be conducted for LGAs, the manuals will be revised by April, followed by modification of the details by July 2015.
- The curriculum development manual will be completed by May, 2015.

Indicator 2: Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed coursewares of 3 priority courses.

Achievement of Indicator 2 is moderate due to the following reasons.

- The LGTI members had many opportunities to receive training from different trainers, which contributed to improvement of the capacity as trainers.
- 5-day TOT for LGTI members will be conducted in February 2015. The extent of understanding the knowledge and skills as trainers is to be seen only after the TOT.

Indicator 3: LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.

This indicator is substantially the same as Indicator 1 of Project Purpose. So the achievement for this indicator is not analyzed at the output level but project purpose level.

3-3. Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: Effective LGA training provision framework is established.

Achievement of Project Purpose is Moderate, because achievement of Indicator 1 and 3 is moderate, while that of Indicator 2 is rather low as follows.

Indicator 1: Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies.

Achievement of Indicator 1 is moderate with the major reason shown below.

- By the end of the project period, LGTI will have acquired almost sufficient technical capacity to develop courseware according to the curriculum development cycle, according to the interview result.

Indicator 2: Capacities to disseminate new coursewares to training providers and resource persons have been developed.

Achievement of Indicator 2 is rather low because of the following reasons.

- Technical capacity building of LGTI staff to conduct TOT to training provider, etc. is still on the way. At this stage, before receiving TOT as participants, the capacity to conduct TOT is regarded

to be limited. Assessing whether the knowledge and the skills as trainers are sufficiently applied for effectively delivering a course is too early now, and will be possible only after the pilot TOT which will be conducted in March 2015.

- Dissemination of the courseware developed by LGTI to LGAs is a role to be played by PMO-RALG. It is to be decided how specifically PMO-RALG will disseminate it to LGAs with what kind of positioning (mandatory or optional, etc.).

Indicator 3: Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.

Achievement of Indicator 3 is moderate with the major reasons shown below.

- A format of Training Course Evaluation is scheduled to be produced by reflecting the result of training in March, 2015.
- The evaluation reporting system for further improvement of the course will be piloted, however, will not be fully institutionalized by PMO-RALG and LGTI by July 2015.

3-4. Prospects for Achievement of Overall Goal

Overall Goal: LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staff.

Achievement of Overall Goal is Rather Low, because achievement of Indicator 1 is low, and that of Indicator 2 and 3 is rather low as shown below.

Indicator 1: With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG.

Achievement of Indicator 1 is low due to the following reasons.

- It is uncertain that how PMO-RALG will update and enforce the overall training framework and whether it will be possible to be completed within 3 years after completion.
- It takes time to update Training Strategy, as the policy above Training Strategy is vague under the structure of D by D while personnel management is centralized.
- It was agreed that HR section will be responsible for promoting discussion for it.

Indicator 2: Coursewares of additional courses are being developed using modalities and methodologies of 3 priority courses.

Achievement of Indicator 2 is rather low with the major reasons shown below.

- It is essential to secure necessary budget for additional courseware development such as stakeholder workshop, external technical advisors and case study collection. The probability for LGTI to be able to receive sufficient budget from the government seems to be uncertain, considering the budget born by PMO-RALG to LGTI for the last 3.5 years.
- LGTI academic staff has started to develop 2 new coursewares, i.e., Contract Management and LGA Legal Framework.

Indicator 3: Increased number of trained providers to conduct training courses using developed coursewares.

Achievement of Indicator 3 is rather low because of the following reasons.

- The "trained providers" only meant QTPs, for the provision of 10 standardized courses. As the QTP system was found to be ineffective, and the project decided to take any capable internal and external trainers as the target for TOT. However, the modality to identify and verify capacity of internal and external trainers is yet to be developed.
- As for the Local Revenue Enhancement Course, 80 participants are expected to be able to deliver training.
- Concerning with the Social Accountability Course and Conflict Resolution and Negotiation Course, it will take time for consolidation of LGTI trainers' capacity, as well as transmission of the skills to the internal and external trainers through TOT, because those courses require specific facilitation skills related to case studies, role play and fieldwork.
- Securing budget for conducting TOTs after project completion is still a challenge for LGTI/PMO-RALG.
- Demand from LGA to training provider will be increased if CBG will be revitalized.

3-5. Project Implementation Process

(1) Implementation status of activities

Activities for Output 3 have been conducted mostly, while some activities such as holding WG meetings for Output 1 and dissemination of collected information for Output 2 have been delaying.

(2) Implementation status of monitoring

Monitoring was regularly conducted by the project team, both Tanzanian counterparts and Japanese experts. The result of monitoring was compiled as progress reports, which were drafted by the Tanzanian counterparts with clear demarcation depending on the activities, checked by the Japanese experts, and shared among all of them in a meeting before finalizing the report every time.

(3) Status of communication

- **Before Mid-term Review:**

Some comments were made that there were some cases that sharing and discussing change of project plan was not sufficient.

- **After Mid-term Review:**

After DLG was replaced, it has been difficult to have communication with him, as he has been extremely busy for his other official trips. Communication with the person in charge at PMO-RALG has been limited.

(4) Project management

- **Before Mid-term Review:**
  - The handover between the two CAs were not made appropriately, and the project direction was not consistent.
- **After Mid-term Review:**
  - The problem of taking over between the two CAs did not happen at the 2nd time when CAs changed, because there was certain period of overlapping.
  - Current CA is excellent in terms of results-based and inventive approach. The project was well structured after mid-term review, well managed under leadership of current CA.
  - The coordination for WGITS made by PMO-RALG appears not to be sufficiently well.
  - The meetings among the members of DCQA counterparts was held regularly, but was stopped later because coordinating the schedule among the counterparts were very difficult due to the limitation of the time to spare for the project as they need to spend much time for teaching classes.

(5) Ownership of C/P organizations

1) Awareness and degree of participation of LGTI members

- **Before Mid-term Review**
  - Awareness and of LGTI counterparts were not high before Mid-term review.
- **After Mid-term Review**
  - The motivation of LGTI academic staff was enhanced after mid-term review, as the activities for Output 3 matches their interest. The change was mainly brought by the fact that the output 3 matched the interests of LGTI academic staff. Some staff voluntarily hoped to join the team of curriculum development and were admitted.

2) Awareness and degree of participation of PMO-RALG

- Positive involvement was not observed.

4. Evaluation by Five Evaluation Criteria

The results of Five Criteria Evaluation are assessed according to the 5 scale rating; High, Rather High, Moderate, Rather Low and Low, except for Impact due to its nature, as follows.

4-1. Relevance

Relevance of this project is Moderate, considering the importance of Appropriateness of project planning, which is low, while Consistency of objectives and Appropriateness of revising project plan are assessed to be high as follows.

(1) Consistency of the project objectives(Overall Goals and Project Purpose)

1) Consistency with Tanzanian government policy

The direction of the project is still consistent with the Tanzanian government policy, which has been promoting Decentralization by Devolution. Therefore, the consistency on this point is high.

2) Consistency with the Development Needs in Tanzania

It is consistent with the development needs because capacity enhancement of LGA staff is essential for the government service to functions under Decentralization by Devolution. Thus the consistency is high from this aspect.

3) Consistency with Japan's foreign aid policy

The project is consistent with Japan's foreign assistance policy since it is positioned as one of the three priority areas in the Japan's Country Assistance Policy for Tanzania (2012), "Improvement of Public Services to All Citizens." Therefore, the consistency on this point is also high.

(2) Appropriateness of revising the project plan

The modification of the project plan at the Mid-term Review was appropriate, as it focused on crucial and feasible components of the project in order to cope with the delay in project progress. As the result of the modification of the plan, the activities for Output 3 (of PDM2) were accelerated with enhanced motivation of academic staff at LGTI. Their motivation was enhanced because courseware development was directly related to their main work as teaching staff. Also, adding a new activity to compile a journal with research papers by academic staff also contributed to enhance their motivation.

Due to lack of financial source for LGAs, which was caused by suspension of CBG since FY2012/13, LGAs could not rely on external training providers including QTPs. Therefore, the project changed its design to include internal trainers as target, which was observed to be appropriate.

Based on the above, appropriateness of revising the project plan is high.

(3) Appropriateness of project planning

It has to be pointed out that the modification of the project plan above was rather drastic, which resulted from the original project design. It was developed within the framework of LGRP II. However, its feasibility was significantly diminished because LGRP II was terminated without realizing devolution of human resource management.

Therefore, appropriateness of the project planning is assessed to be low.

4-2. Effectiveness

Effectiveness is Rather Low, since Achievement level of Project Purpose is rather low and correlation between achievement of Project Purpose and Outputs is also rather low.

(1) Achievement level of the Project Purpose

The achievement level of Project Purpose of PDM2 is moderate, since prospect of achievement by project completion of Indicator 1 is moderate, Indicator 2 rather low and Indicator 3 moderate, as mentioned before ("3.Project Performance and Implementation Process"). However, considering the drastic change which narrowed the scope of the initial project design, achievement of Project Purpose throughout the project duration is assessed to be rather low.

(2) The correlation between Project Purpose and Outputs

The correlation between Project Purpose and Outputs is rather low. The achievement level of Outputs is moderate as mentioned before ("3. Project Performance and Implementation Process"). Output 3 contributed to the achievement of Project Purpose, while contribution by Output 1 and 2 was limited. Modification of the project plan to focus the scope increased the possibility of achieving Project Purpose in the latter half of the period, compared with

(3) Promoting/inhibiting factors

- **Promoting Factors**

Aligning the project design with interests of academic staff of LGTI motivated them to have enhanced ownership of the Project. Also, Project activities contributed to the revival of the LGTI journal, which led to enhancement of academic capacity of LGTI staff for deepening the analysis on the topics of the 3 courses being developed. It also contributed to enhance the capacity to deliver the training courses.

- **Inhibiting Factors:**

The ownership of PMO-RALG has remained to be a challenge, as observed from the fact that agreed actions to take full initiative on WGITS, to secure sufficient budget for LTI, and to assign/attach 2 administrative staff for LTI work were not undertaken.

4-3. Efficiency

Efficiency is Rather Low, since Achievement level of the Outputs is rather low and adequacy of the achieved Outputs compared with the Inputs is rather low.

(1) The Achievement level of the Outputs

Achievement of the Outputs of the project is Rather Low.

Although the achievement of Outputs of PDM 2 is moderate (Output 1 is medium, Output 2 relatively low, and Output 3 relatively high), the achievement level of Outputs of PDM 1 in the former half of the project duration was low. Output 3 and Output 5 of PDM 1 were omitted to increase feasibility of the project plan at the mid-term review.

(2) Adequacy of Output achievement compared with Inputs

Adequacy of achieved Outputs compared with Inputs is rather low.

Despite the continuous inputs, the project could not achieve the expected outputs before Mid-term Review. There were some issues in terms of personnel from both sides, although significant improvement is observed for the personnel from Japan in the latter half of the project. Also, the budget allocation from Tanzanian side was also a challenge.

1) Personnel

- **Before Mid-term Review**
- The following factors affected negatively to the achievement of the outputs.

< Japanese Side >

- CA was replaced twice for the last2.5 years, and there was delay in dispatching the 2nd CA, making blank period of CA for 7 months.
- Some comments were made that the frequent change and the blank period of CA led to inconsistency of the project direction.

< Tanzanian Side >

- Some of the major counterparts were transferred during the project implementation period.
- Most of the WG members mostly sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves, which did not produce expected Output.

- **After Mid-term Review**

< Japanese Side >

- Latest CA is highly evaluated by both sides with her capacity and contribution to the project, which contributed to achievement of Output 3 within limited time.

<Tanzanian Side>

- Some of the major counterparts were changed at PMO-RALG during the project implementation period.
- Most of the WG members sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves, which did not produce expected Output.
- Attachment of 1 staff from LGA and assignment of 1 staff from PMO-RALG agreed at the time of Mid-term Review was not realized.

2) Equipment

- Equipment provided by Japan had no problem in terms of quality, quantity and timeliness.

3) Cost

< Japanese side>

- There was no problem in the amount and timeliness of the local cost.

<Tanzanian side>

- There was no budget allocation from PMO-RALG for LTI for the year 2013/14 and 2014/15, while some activities were partially funded by LGTI.

(3) Promoting/inhibiting factors

- The ownership of PMO-RALG did not appear to be sufficient during the project duration.

4-4. Impact

No significant Impact is observed so far, as the prospect of achieving Overall Goal within 3 years after project completion is Rather Low, while no other positive/negative impact is seen.

(1) The Prospects that the Overall Goal within 3 years

The prospect of achievement of Overall Goal within 3 years after completion (by July 2018) seems to be rather low as stated before ("3. Project Performance and Implementation Process"). The probability of achieving Indicator 1 is low, while that of Indicator 2 and 3 is rather low. Also, the uncertainty of securing budget for curriculum development (field visit) as well as TOT for training providers and internal trainer at LGAs. On the other hand, LGTI academic staff has started to develop 2 new coursewares, i.e., Contract Management and LGA Legal Framework.

(2) Other positive or negative Impacts

Other impacts were not observed yet including specific ripple effect was not observed at this stage. No negative impacts were observed.

4-5. Sustainability

Sustainability is Rather Low, since sustainability from 3 aspects (Policy Aspect, Organizational/Institutional Aspect, and Financial Aspect) out of four is rather low, while Technical Aspect is medium.

(1) Policy Aspect

Sustainability from Policy Aspect is rather low.

The Tanzanian policy of Decentralization by Devolution is likely to remain the same. However, realizing devolution of human resource management remains to be a challenge, even after completion of LGRP II. Therefore, the enabling environment to realize LGA training framework will remain uncertain from policy aspect.

(2) Organizational and Institutional Aspects

Sustainability from Organizational and Institutional Aspects is rather low.

With regard to the prospect of PMO-RALG to have management/organizational system for continuously supporting LGTI after project completion, there is serious concern so far about

difficulty to have communication/meeting with key persons at PMO-RALG due to frequent official trips away from Dodoma. It is not certain whether the situation on the management/organizational system will be strengthened or not.

Concerning with the prospect whether PMO-RALG actually be able to update overall training framework after completion of the project from the viewpoint of management/organization aspect, ownership and capability to perform this duty is not strong enough, although HR section at DLG is apparently responsible. Also there is a challenge to maintain the institutional memory within HR Section due to frequent official trips and personnel changes. Organizational linkage/command line at PMO-RALG appears not to be functioning well to update and implement the overall training framework. Although some progress in reexamining the training strategy was done in August 2014 in Morogoro Workshop/Retreat, it cannot be said to be promising whether the management/organizational system for continuing works for updating and implementing the strategy after project completion.

As for the prospect of sufficient allocation of administrative staff at LGTI for updating the database on the training providers and internal trainers at LGAs and disseminating it, the prospect of securing the additional staff (attachment) from LGA by PMO-RALG is unclear so far. The delay of attaching staff affected negatively for the effects of Output 2 to be sustained because there is no time to train them by project completion. Meanwhile, LGTI has taken action to request 2 administrative staff to POPSM, waiting for the result. If it is permitted, additional staff will be hired from 2015/16.

(3) Financial Aspect

Sustainability from Financial Aspect is rather low.

Concerning with the prospect for the budget to maintain and improve LTI functions within PMO-RALG/LGTI by PMO-RALG after July 2015 is not regarded as high, considering the situation for the last 2 years (no allocation of budget from PMO-RALG).It was observed to be difficult for LGTI to secure LTI budget from its own revenue.

As for the future prospect of CBG to be given again to LGAs, coordination is being made to revitalize CBG. The prospect is high that CBG will start again from either 2015/16 or latest, 2016/17.

(4)Technical Aspect

Sustainability from Technical Aspect is moderate.

As for the technical capacity of academic staff at LGTI sufficient to develop new courseware, the technical capacity of LGTI staff to develop new courseware as well as updating the courseware developed during the project after project completion seems to be relatively high.

Concerning with the technical capacity of LGTI staff to conduct TOT is uncertain at this stage, because they have not received TOT by themselves, and the way of teaching and the knowledge required for the new courseware in a practical training course is different from those for existing content and style. Also, participatory way of teaching in practical training usually requires certain experience in the actual training courses after receiving TOT training. Thus, it may take certain time till the staff actually reaches the sufficient level.

4-6. Conclusion of the Evaluation

As mentioned before, Relevance of the project is Moderate, as the relevance of the objectives is high, while there was a problem in project design at the initial stage. Effectiveness is Rather Low, since the achievement level of Project Purpose is Rather Low, due to the low achievement before mid-term review and omission of 2 outputs in PDM1. Efficiency was also Rather Low because the achievement level of outputs are rather low, taking consideration of that in the former half period, as well as some difficulties in terms of personnel change of both sides, communication and ownership. As for Impact, prospect of achievement of Overall Goal within 3 years after project project completion, mainly due to uncertainty of securing budget necessary for continuing curriculum development and conducting TOT. Sustainability is Rather Low, mainly because of the organizational/institutional aspect and the financial aspect.

It can be concluded that the project purpose of PDM2 is likely to be attained by the end of the project. Whether or not LTI functions can be maintained and strengthened after project completion depends on institutional framework, human resource/organizational arrangements as well as financial arrangements in PMO-RALG and LGTI. Therefore, the Project shall be completed as scheduled in July 2015. Evaluation team strongly expects PMO-RALG and LGTI to satisfy necessary measures, by making full use of the Project outputs and recommendation of this Terminal Evaluation.

5. Recommendation

5-1. Before Project Completion

1) Strengthening institutional set-up within PMO-RALG for project implementation

It is planned to hold two more WGITS (February and May in 2015) before completion of the project. However, the outputs from these meetings will not be optimized unless concerted efforts of DLG and

Assistant Director for HR in PMO-RALG are made. As previously agreed at WGITS, PMO-RALG is strongly required to assign responsible officer(s) within DLG who will consistently deal with LGA training issues.

2) Official decision on how to share responsibilities of re-defined LTI functions between PMO-RALG and LGTI

Although it requires substantial time to reconsider overall training framework thoroughly, PMO-RALG should authorize without further delay the issue of how to share roles and responsibilities of re-defined LTI functions between PMO-RALG and LGTI, which has already been discussed and has reached to a basic consensus at the previous WGITS. Once authorized, PMO-RALG should officially inform LGTI on its roles as LTI.

3) Establishment of functional system for dissemination and update of training providers' information

It is necessary for PMO-RALG to consider scope and modality to effectively disseminate training providers' information, and then to make it available to LGAs within the project period. LGTI on the other hand is required to come up with institutional mechanism for sustainable updating of the database.

4) Documentation of necessary procedures and demarcation between PMO-RALG and LGTI for development of new courseware

In addition to the curriculum development manual, the project is highly recommended to clarify and document necessary procedures and demarcation between PMO-RALG and LGTI in the entire cycle of training course development. Particularly, further discussion is necessary on needs identification, budgeting, and course dissemination. This document should be authorized in WGITS and widely shared within two organizations before project completion.

5) Considering modes of courseware dissemination depending on the contents

It is required for PMO-RALG and LGTI to consider appropriate modes of courseware dissemination depending on the contents by considering the following factors.

	A. Quick-nationwide dissemination by PMO-RALG	B. Dissemination through TOT	C. Direct Dissemination by LGTI
Description of the modality	The courseware will be distributed at once to LGAs	Cascade-type training modality through TOT for internal and external training providers	Direct training provided by curriculum development members of LGTI
Speed and coverage	High	Medium	Low
Quality of delivery	Low	Medium	Relatively High
Features	This approach is only suitable for such courses like LRE which contains self-learning elements, and is not appropriate for other courses like SA and CL that require trainer's interactive facilitation.	Courses like SA and CL require substantial time for TOT participants to master the necessary facilitation skills, which would affect both speed and quality of delivery.	
Issues to be considered	Necessary to consider the appropriate channels and targets for dissemination by taking care of copyrights	Availability of CBG would affect demand of external training providers.	-The assumption described in the Strategy that LTI cannot be a provider needs to be changed. -Availability of CBG would affect demand from LGAs. - Efforts should be made to maintain public nature of LTI-made courses by minimizing the course prices.

5-2.After Project Completion

1) Revision of the Training Strategy

As pointed out at Mid-Term Review, the Strategy needs to be revised to be more realistic and feasible to address the gaps between training framework described in the Training Strategy and actual situation surrounding LGAs.

It is highly recommended that DLG-HR Section create opportunities to have fundamental discussions with key stakeholders on how overall framework for LGA training is supposed to be in the first place. The Terminal Evaluation team would like to emphasize that the discussions need substantial time and full commitment from participants and should be based on realistic views attained from the Project experiences. Without the above-mentioned process, PMO-RALG will not be able to come up with functional Training Strategy.

2) Ensuring sufficient human and financial resources of PMO-RALG and LGTI for maintaining and strengthening LTI functions

As has been repeatedly urged throughout the project period, LTI could not be sustained after project completion with the current level of human and financial resources committed to its functions. Both PMO-RALG and LGTI should acknowledge this situation and take necessary measures to provide adequate inputs.

(END)

Appendix 1

Tentative Schedule of the Terminal Evaluation

Date		Schedule	
		[Evaluation Analysis] Mayumi Hamada	[Mission Leader]YoichiroKimata [Planning]Takanori Obayashi [Member] Honorina NG'OMBA
Jan 11	Sun	Arrival in Dar es Salaam	
Jan 12	Mon	Meeting with JICA Tanzania office Move to Dodoma	Meeting with the consultant
Jan 13	Tue	Interview with the Project Experts Interview with LGTI C/Ps	
Jan 14	Wed	Interview with LGTIC/Ps	
Jan 15	Thu	Interview with LGTI C/Ps	
Jan 16	Fri	Meeting with joint evaluators	(Mr. Obayashi) Move to Dodoma
Jan 17	Sat	Documentation	
Jan 18	Sun	Documentation	(Mr. Kimata and Ms. Honorina) Move to Dodoma
Jan 19	Mon	Discussion on evaluation results with joint evaluators Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Jan 20	Tue	Discussion on the recommendation and measures to be taken with joint evaluators Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Jan 21	Wed	Discussion on the recommendation and measures to be taken with PMO-RALG and LGTI C/Ps Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Jan 22	Thu	Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Jan 23	Fri	Move to Morogoro, Joint Coordinating Committee	

Appendix 2

Project Design Matrix (PDM) Ver.1

Project Title : Capacity Development for Local Government Training Phase 2

Implementing organization: Local Government Training Institute(LGTI), Prime Minister's Office Regional Administration Local Government (PMO-RALG)

Duration: 4 years (July 2011- July 2015)

Target Group: LGAs **Direct Beneficiaries: LGTI, pilot RSs and LGAs**

Target Area: For Output 1 through 4 Nationwide, For output5, a few selected pilot RSs and LGAs

Version 1, June 2011

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(will be clarified within the 1st year of project implementation)	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal			
LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation People's satisfaction with services provided by LGAs		
Overall Goal			
LGAs provide quality trainings (long-term and short-term)to its staffs.	X% of LGA staff who are satisfied with the quality of the trainings provided by Training Providers.	Questionnaire/Interview with sample LGAs	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs. 2. Trained staffs are not transferred or resign. 3. Training outcome is properly linked with promotion.
Project Purpose			
Effective LGA training framework is established.	a. Out of all the 10 standardized courses provided by QTPs, X% meet the set standards by LGTI	Training Evaluation Report/Survey Result	1. LGAs have enough budget for effective trainings. 2. LGAs conduct the training cycle properly. 3. There are enough number of trainig providers with sufficient capacity to satisfy the needs from LGAs 4. The level of career development provision from the government will not go down.
	b. the result of the training evaluation(detail to be defined during the implementation of the Project)	Training Evaluation Report	
	c. Through the verification of the model in Output 5, feasibility of Training Strategy as well as its implementation plan are verified(if there is a necessity, Strategy/implementation plan will be modified.)	minutes of the Working Group	
Outputs			
1 Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.	1-a. working group convened as scheduled(once in every quarter)	minutes of the Working Group	Necessary consultation is done with Human Resource Management Task Force if training strategy is to be revised.
	1-b. all members in WG support the successful achievements of output 2-4 through agreement/resolutions	minutes of the Working Group	
	1-c. the lessons learnt documented together with the recommendations for the way forward	minutes of the Working Group	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders (PMO-RALG, RSs, LGAs and Training Providers).	2-a. types of information of the training providers to be collected are defined.	Progress Report of the Project	
	2-b. the above identified information of training providers is properly collected and updated	Database of Training Providers	
	2-c. types of information of the LGAs to be collected are defined.	Progress Report of the Project	
	2-d. the above identified information of LGAs is properly collected and updated.	Database of Training Needs/Training Needs	
	2-e. mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established	Mechanism for information sharing	
3 LGTI can perform Quality Assurance for trainings.	3-a. Criteria/standard for Qualified Training Providers is set	Progress Report of the Project	
	3-b. Qualified Training Providers are re-qualified	Progress Report/Certificate from PMO-RALG	
	3-c. evaluation system of trainings is established	Format of evaluation/Training Evaluation Report	
	3-d. Manual for QA procedure is developed	Manual for QA procedure	
4 LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	4-a. X% of standardized courses/materials are revised	revised materials	
	4-b. X numbers of trainers who can train the revised standardized courses	TOT Report	
	4-c. X numbers of new developed course/materials	materials for new courses	
	4-d. X number of trainers who can train on new developed courses	TOT Report	
	4-e. X number of cases of individual tailor-made courses organized	Record of supply-demand matching	
	4-f. Manual for curriculum and material development revised	Curriculum and Material Development Manual	

5	The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.	5-a. level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle	baseline report and monitoring report
		5-b. the roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified	Guideline for Training Cycle Management
		5-c. Guideline for training cylcle management of LGAs is produced.	Guideline for Training Cycle Management

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
Activities	**Tanzanian Side**	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The activities supported by GIZ will be conducted as planned. 3. Pilot LGAs continue to have commitments to utilize and secure the budget for short-term trainings (Output5). 4. Pilot RSs continue to have committments and secure the budget for the facilitation at LGA level (Output5).
1-1 To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework 2-1 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary 2-2 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary 2-3 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs. 2-4 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated 2-5 ※To roll-out TNAs to all LGAs 2-6 ※To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs 2-7 To share information of QTPs(for the 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning 3-1 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary 3-2 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses 3-3 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria 3-4 ※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses) 3-5 To prepare the manual for QA procedure 3-6 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual 4-1 To analyze the needs for practical training based on TNA 4-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development 4-3 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number 4-4 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses 4-5 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs 4-6 To provide TOT for resouce institutions/persons on new courses 4-7 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses 4-8 To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides the 10 Standardized Courses. 4-9 To review and revise the curriculum and material development manual 5-1 To draft Guideline for the training cycle management 5-2 To train the DCQA staff on Traininc Cycle Management 5-3 To select pilot RSs and LGAs 5-4 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management 5-5 To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks) 5-6 Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified. 5-7 To review and finalize the Guideline for the training cycle management	Counterpart personnel (1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI) (5) staffs of LGTI (6) Local Government Management Section n pilot RSs and Human Resource Department in LGAs Project Office and Facilities Project Implementation Costs (1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances. (2) Budget in RSs (3) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources) **Japanese Side** Experts (1) Chief Advisor/Training System Development (2) Project Coordinator/Coordination Advisor (3) Short-term Experts (including but not limited to Training Cycle Management/Teaching Method/Curriculum Development) Provision of Equipments(if necessary) Training in Japan or the Third Countries Project Implementation Cost which may not be covered by Tanzanian Side	**Pre-conditions** 1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose. 2. The existing structural set up of the government institutions involved (PMO-RALG, LGTI, RSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework. 3. LGCBG is continuously secured. 4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs . 5. LGTI maintains the status of LTI. 6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by WGITS. 7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector. 8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.

※To be considered in relation to PMO-RALG and GIZ Project

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
Activities	**Tanzanian Side**	
1-1 To contribute to activation of the Working Group for Implementation of Training Strategy by PMO-RALG 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework 2-1 To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses 2-2 To review the current status of TNA exercises in LGAs 2-3 To disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs. 2-4 To establish the mechanism to collect and maintain information on training providers and resource institutions/persons accumulated 2-5 To disseminate information of training providers and resource persons with LGAs 3-1 To analyze the needs for practical training based on TNA 3-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development 3-3 To develop prioritized practical courses by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery 3-4 To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and established academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares 3-5 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses 3-6 Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement 3-7 Produce copies and bookbind all the courseware for dissemination 3-8 To widely disseminate information on developed practical courses and introduce application process for TOT 3-9 To provide TOTs for training providers/resource persons on developed practical courses 3-10 To record every development process of practical training courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual 3-11 To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.	Project personnel concerned (1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI) (5) staff of LGTI Project Office and Facilities Project Implementation Costs (1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances. (2) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources) **Japanese Side** Experts Provision of Equipment (if necessary) Training in Japan or the Third Country Project Implementation Cost	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The LGAs, RSs and TPs are willing to communicate to share the information with PMO-RALG and LGTI. 3. LGTI is provided with sufficient budget to operate as LTI **Pre-conditions** 1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose. 2. The existing structural set up of the government institutions involved (PMO-RALG, LGTI, RSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework. 3. LGCBG is continuously secured. 4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs . 5. LGTI maintains the status of LTI. 6. WGITS is convened quarterly. 7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector. 8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.

Proposed Project Design Matrix (PDM) Version 2

Project Title : Capacity Development for Local Government Training Phase 2
Implementing organization: Local Government Training Institute(LGTI), Prime Minister's Office Regional Administration Local Government (PMO-RALG)
Duration: 4 years (July 2011- July 2015) Target Group: LGAs Direct Beneficiaries: LGTI

5 February 2014

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal			
LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation People's satisfaction with services provided by LGAs		
Overall Goal			
LGAs provide quality trainings (long-term and short-term) to its staffs.	1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG. 2. Courseware of additional courses are being developed using modalities and methodologies of priority courses. 3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed courseware	1. Training Strategy or other relevant policy document 2. Developed courseware/ Interviews with relevant personnel 3. Training Database/ Training Evaluation + Feedback	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs. 2. Trained staffs are retained. 3. Training outcome is properly linked with promotion.
Project Purpose			
Effective LGA training provision framework is established.	1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies.	Training Evaluation Report/Survey Result	1. LGAs have enough budget for effective trainings. 2. LGAs conduct the training cycle properly. 3. There are enough number of training providers with sufficient capacity to satisfy the needs from LGAs.
	2. Capacities to disseminate new courseware to training providers and resource persons have been developed.	Project Report (i.e.. Modes of dissemination; No of TOT applicants, No and varieties of TOT participants)	
	3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.	Project Report Training Evaluation Report	
Outputs			
1 Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.	1-1. working group convened as scheduled by initiative of PMO-RALG (once in every quarter)	minutes of the Working Group	1. PMO-RALG demonstrates its strong initiative to set new policy directions on LGA training given reduced availability of training funds. 2. LGAs continue to allocate funds for short courses.
	1-2. Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training	Policy recommendation	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	2-1. Information on available training providers and recourse persons collected and recorded in the database.	Database of Training Providers	
	2-2 Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.	Project activity report and finalized database	
	2-3. System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.	Project activity report and finalized database	
3 LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	3-1. Developed courseware are technically sound and relevant	Users' feedback	
	3-2. Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed courseware	TOT Report	
	3-3. LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.	Project Document Curriculum and Material Development Manual	

Appendix 4 Evaluation Grid

Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2 (Terminal Evaluation)

(H=High/RH=Rather High/M=Moderate/RL=Rather Low/L=low) 20th January 2015

Item	Evaluation Questions		Sub-questions (indicators)		Results
Verification of Performance	**Achievement of Overall Goal (Prospect)** LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staffs.	R L	1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG.	L	• It is uncertain that how PMO-RALG will update and enforce the overall training framework and whether it will be possible to be completed within 3 years after completion. • It takes time to update Training Strategy, as the policy above Training Strategy is vague under the structure of D by D while personnel management is centralized. • It was agreed that HR section will be responsible for promoting discussion for it.
			2. Coursewares of additional courses are beingdeveloped using modalities and methodologies of 3 priority courses.	R L	• It is essential to secure necessary budget for additional courseware development such as stakeholder workshop, external technical advisors and case study collection. The probability for LGTI to be able to receive sufficient budget from the government seems to be uncertain, considering the budget born by PMO-RALG to LGTI for the last 3.5 years. • LGTI academic staff has started to develop 2 new courseware, i.e., Contract Management and LGA Legal Framework.
			3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed coursewares.	R L	• The "trained providers" only meant QTPs, for the provision of 10 standardized courses. As the QTP system was found to be ineffective, and the project decided to take any capable internal and external trainers as the target for TOT. However, the modality to identify and verify capacity of internal and external trainers isyet to be developed. • As for the Local Revenue Enhancement Course, 80 participants are expected to be able to deliver training. • Concerning with the Social Accountability Course and Conflict Resolution and Negotiation Course, it will take time for consolidation of LGTI trainers' capacity, as well as transmission of the skills to the internal and external trainers through TOT, because those coursesrequirespecific facilitation skills related to case studies, role play and fieldwork. • Securing budget for conducting TOTs after project completion is still a challenge for LGTI/PMO-RALG. • Demand from LGA to training provider will be increased if CBG will be revitalized.
	Achievement of Project Purposes Effective LGA training provision framework is established.	M	1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies.	M	• By the end of the project period, LGTI will have acquired almost sufficient technical capacity to develop courseware according to the curriculum development cycle.
			2. Capacities to disseminate new coursewares to training providers and resource persons have been developed.	R L	• Technical capacity building of LGTI staff to conduct TOT to training provider, etc. is still on the way. At this stage, before receiving TOT as participants, the capacity to conduct TOT is regarded to be limited. Assessing whether the knowledge and the skills as trainers are sufficiently applied for effectively delivering a course is too early now, and will be possible only after the pilot TOT which will be conducted in March 2015. • Dissemination of the courseware developedby LGTI to LGAs is a role to be played by PMO-RALG. It is to be decided how specifically PMO-RALG will disseminate it to LGAs with what kind of positioning (mandatory or optional, etc.).
			3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.	M	• A format of Training Course Evaluation is scheduled to be produced by reflecting the result of training in March, 2015. • The evaluation reporting system for further improvement of the course will be piloted, however, will not be fully institutionalized by PMO-RALG and LGTI by July 2015.

Item	Evaluation Questions		Sub-questions (indicators)		Results
	Achievement of the Outputs 1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities. M	M	1.1 Working Group convened as scheduled(once in every quarter)	R L	• WGITS meetings were held 7 times for the last 3.5 years (1 in 2011/12,4 in 2012/13, 0 in 2013/14, 2 in 2014/15), out of 14 times which was targeted. • The discussions were made on the topics such as the modification of PDM and determination of the areas in which curriculum development to be done by the project. • Morogoro workshop/retreat was held in August, 2014, and some issues related to the Training strategy/framework to be revised were discussed. • The discussion above was first time in the 3rd year of the project, rather late timing of the project duration. • In most cases, the WG memberssent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves. • "Core Review and Drafting Team" (for Training Strategy)was established under WGITS in June 2014, which consist of 5 members from PMO-RALG.
			1.2 Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training.	R H	• The documentation is scheduled to be made after March, 2015. A workshop/retreat will be held in February 2015 for PMO-RALG to understand the actual situation through dialogue with LGAs, and discussion will be made on analysis and updating of the training strategy.
	2. LGTI can properly coordinate LGA training issues with other stakeholders. RL		2.1 Information on available training providers and resource persons collected and recorded in the database.	M	• The information on internal trainer at 46 LGAs in 11 Regions was collected and recorded in the database. As for training providers, data of 2 institutes in 2 Regions were entered in addition to those which were certified as QTP in 2013, i.e., 37 organizations and 18 individuals. • Through this information collection activity, it was found out that information on internal trainers at LGAs is important because utilization of external providers is actually limited than anticipated due to limited financial source of LGAs.
			2.2 Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.	M	• Questionnaire survey was conducted to 163 LGAs, while the return rate was 17.8%. • In order to cope with the situation that the budget of PMO-RALG and LGTI is limited to collect information from all the regions and districts, priority was put to minimize the cost in choosing modes and methodologies of information collection for the sake of securing sustainability after completion, i.e., distributing questionnaires in existing workshops.
			2.3 System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.	L	• Through the observation, it seems no system has been developed yet. • It will be discussed by DLG, PMO-RALG whether or not collected information should be disseminated to LGAs as planned. It was found out that some LGAs hope that the list of trainers and providers should not be disseminated if their quality is not assured, because it will be misunderstood by LGAs that their quality is assured by PMO-RALG, while others still hope to receive it regardless of its quality assurance. • It is not clarified yet how PMO-RALG will disseminate the information.
	3. LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs. M		3.1 Developed coursewares are technically sound and relevant.	R H	• The courseware development for 3 courses in 2 areas has been in progress. Course manuals for the 3 courses will be completed by early March, 2015. After reflecting the results of pilot training to be conducted for LGAs, the manuals will be revised by April, followed by modification of the details by July 2015. • The curriculum development manual will be completed by May, 2015.
			3.2 Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed coursewares of 3 priority courses.	M	• The LGTI members had many opportunities to receive training fromdifferent trainers, which contributed to improvement of the capacity as trainers. • 5-day TOT for LGTI memberswill be conducted in February 2015. The extent of understanding the knowledge and skills as trainers is to be seen only after the TOT.
			3.3 LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum	—	• This indicator is substantially the same as Indicator 1 of Project Purpose. So the achievement for this indicator is not analyzed at the output level but project purpose level.

Item	Evaluation Questions		Sub-questions (indicators)		Results
			development cycle.		
Input	What were the quality, quantity and timeliness of Japanese Inputs?	M	<Quantity> (until Dec. 2014) 1. Japanese Experts 2. Equipment . Local Cost <Quality> <Timeliness>	M	<Quantity> (until Dec. 2014) ・ Japanese Experts 5 persons (69.86M/M) for 2 Areas (CA and Coordinator) ・ Equipment 24,937,000 Ts for computers, printers, vehicle, video cameras, etc. ・ Local Cost 659,054,565 Ts. <Quality> ・ The quality of the latest CA is highly evaluated by both parties. <Timeliness> ・ CA was replaced twice for the last 3.5 years, and there was delay in dispatching the 2nd CA, making blank period of CA for 7 months.
	What was the quality, quantity and timeliness of Tanzanian Inputs?	M	<Quantity> (until Dec. 2014) 1. Tanzanian Counterparts 2. Facility 3. Local Cost <Quality> <Timeliness>	M	<Quantity> (until Dec. 2014) ・ Tanzanian Counterparts 18 persons for 11 posts (Project Director 1, Project Coordinator 1, Project Manager 1, Counterparts 8 in terms of posts) ・ Land, Building, Facilities Office space, Meeting space, Training venue ・ Local Cost 87,244,500Ts PMO-RALG 4,640,000Ts (0Ts for 2013/14 and 2014/15) LGTI 82,604,500 <Quality> ・ The quality of personnel was adequate except for Output 2, whose requirement did not fit with the nature of counterpart personnel who are academic staff. <Timeliness> ・ Assistant Director of Department of Local Government (DLG) was replaced three times for the last 3.5 years.
Verification of Implementation Process	Implementation status of activities		Were the activities conducted as planned?	△	・ Activities for Output 3 have been conducted mostly, while some activities such as holding WG meetings for Output 1 and dissemination of collected information for Output 2 have been delaying.
	Implementation status of monitoring		Was the monitoring system appropriate?	○	・ Monitoring was regularly conducted by the project team, both Tanzanian counterparts and Japanese experts. The result of monitoring was compiled as progress reports, which were drafted by the Tanzanian counterpartswith clear demarcation depending on the activities, checked by the Japanese experts, and shared among all of them in a meeting before finalizing the report every time.
	Relationship between C/Ps and Japanese experts		Status of communication	△	(Before Mid-term Review) ・ Some comments were made that there were some cases that sharing and discussing change of project plan was not sufficient. (After Mid-term Review) ・ After DLG was replaced, it has been difficult to have communication with him, as he has been extremely busy for his other official trips. ・ Communication with the person in charge at PMO-RALG has been limited.
			Project management	△	(Before Mid-term Review) ・ The handover between the two CAs were not made appropriately, and the project direction was not consistent. (After Mid-term Review)

Item	Evaluation Questions		Sub-questions (indicators)		Results
					・ The problem of taking over between the two CAs did not happen at the 2nd time when CAs changed, because there was certain period of overlapping. ・ Current CA is excellent in terms of results-based and inventive approach. The project was well structured after mid-term review, well managed under leadership of current CA. ・ The coordination for WGITS made by PMO-RALG appears not to be sufficiently well. ・ Regular meeting among the members of DCQA counterparts was held regularly, but was stopped later because coordinating the schedule among the counterparts were very difficult due to the limitation of the time to spare for the project as they need to spend much time for teaching classes.
	Ownership of C/P organizations		Awareness and degree of participation of LGTI members	△	(Before Mid-term Review) ・ Awareness and of LGTI counterparts were not high before Mid-term review. (After Mid-term Review) ・ The motivation of LGTI academic staff was enhanced after mid-term review, as the activities for Output 3 matches their interest. The change was mainly brought by the fact that the output 3 matched the interests of LGTI academic staff. Some staff voluntarily hoped to join the team of curriculum development and were admitted.
			Awareness and degree of participation of PMO-RALG	△	・ Positive involvement was not observed.

5 Evaluation Criteria

Item	Evaluation Questions		Sub-questions		Results
RelevanceM	Is the Project (Overall Goals and Project Purposes) consistent with the national development plan and local government policy?	H	Consistency of the Overall Goaland Project Purpose with the national development plan and local government policy	H	・ The direction of the project is still consistent with the Tanzanian government policy, which has been promoting Decentralization by Devolution.
	Is the project consistent with the development needs in Tanzania?		Is the improvement of capacity of the LGA staff consistent with the needs of Tanzanian society?	H	・ It is consistent with the development needs because capacity enhancement of LGAstaff is essential for the government service to functions under Decentralization by Devolution.
	Is the Project consistent with Japan's foreign aid policy?		Is the Project related with any prioritized areas of ODA strategy?	H	・ The project is consistent with Japan's foreign assistance policy since it is positioned as one of the three prioritiyareas in the Japan's Country Assistance Policy for Tanzania (2012), "Improvement of Public Services to All Citizens."
	Appropriateness of revising the project plan	H	Was the revision of the project plan at the Mid-term Review appropriate?	H	・ The modification of the project plan at the Mid-term Review was appropriate, as it focused on crucial and feasible components of the project in order to cope with the delay in project progress. As the result of the modification of the plan, the activities for Output 3 (of PDM2) were accelerated with enhanced motivation of academic staff at LGTI. Their motivation was enhanced because courseware development was directly related to their main work as teaching staff. Also, adding a new activity to compile a journal with research papers by academic staff also contributed to enhance their motivation. ・ Due to lack of financial source for LGAs, which was caused by suspension of CBG since FY2012/13, LGAs could not rely on external training providers including QTPs. Therefore, the project changed its design to include internal trainers as target, which was observed to be appropriate.
	Appropriateness of project planning	L	Was the initial project planning appropriate?	L	・ It has to be pointed out that the modification of the project plan above was rather drastic, which resulted from the original project design. It was developed within the framework of LGRP II. However, its feasibility was significantly diminished because LGRP IIwas terminated without realizing devolution of human resource management.
	Others	-	Have there been any changes in the environment of theproject (politics, economy, society, etc.) which affect the relevance of project direction since the ex-anteevaluation?	—	・ No significant change which affects the significant of the project purpose and overall goal has been observed.
EffectivenessRL	Is the achievement level of the Project Purpose adequate?	R L	Adequacy of the achievement level of the Project Purpose	R L	・ The achievement level of Project Purpose of PDM2 is moderate, since prospect of achievement by project completion of Indicator 1 is moderate, Indicator 2 rather low and Indicator 3 moderate, as mentioned before ("Verification of Performance"). ・ However, considering the drastic change which narrowed the scope of the initial project design, achievement of Project Purpose throughout the project duration is assessed to be rather low.
	Has the achievement of Project Purpose been resulted by achievement of Outputs?	R L	・To what extent has each Output been achieved? ・Correlation between Project Purpose and Outputs ・Wasn't the achievement of Project Purpose brought by any external factor instead of the	R L	・ The achievement level of Outputs is rather low as shown in Efficiency. ・ Output 3 contributed to the achievement of Project Purpose, while contribution by Output 1 and 2 was limited. ・ Modification of the project plan to focus the scope increased the possibility of achieving Project Purpose of PDM2 in the latter half of the period, compared with the case of no modification.

Item	Evaluation Questions		Sub-questions		Results
			project's Outputs?		
	What are the promoting/inhibiting factors for the achievement of the Project Purposes?	-	Any changes in external factors	-	Promoting Factors: ・ Aligning the project design with interests of academicstaff of LGTI motivated them to have enhanced ownership of the Project. ・ Project activities contributed to the revival of the LGTI journal, which led toenhancement of academic capacity of LGTI staff for deepening the analysis on the topics of the 3 courses being developed. It also contributed to enhance the capacity to deliver the training courses. Inhibiting Factors: ・ The ownership of PMO-RALG has remained to be challenge, as observed from the fact that agreed actions to take full initiative on WGITS, to secure sufficient budget for LTI, and to assign/attach 2 administrative staff for LTI work were not undertaken.
Efficiency RL	Is the achievement level of the outputs adequate?	R L	Adequacy of the achievement level of the outputs	M	・ (PDM2) Achievement of Output 1 is medium, Output 2 relatively low, and Output 3 relatively high. Thus, achievement level of Outputs is moderate.
				L	(PDM1) ・ Achievement of Outputs in the former half of the project duration was low. ・ Output 3 and Output 5 were omitted to increase feasibility of the project plan at the mid-term review.
	Is the output production adequate compared to the inputs?	R L	Adequacy of Personnel (quality, quantity, timeliness)	L	(PDM1) Despite the continuous inputs, the project could not achieve the expected outputs. In addition to the above, the following factors affected negatively to the achievement of the outputs. < Japanese Side > ・ CA was replaced twice for the last2.5 years, and there was delay in dispatching the 2nd CA, making blank period of CA for 7 months. ・ Some comments were made that the frequent change and the blank period of CA led to inconsistency of the project direction. < Tanzanian Side > ・ Some of the major counterparts were transferred during the project implementation period. ・ Most of the WG members mostly sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves, which did not produce expected Output.
				R L	(PDM2) < Japanese Side > ・ Latest CA is highly evaluated by both sides with her capacity and contribution to the project, which contributed to achievement of Output 3 within limited time. <Tanzanian Side> ・ Some of the major counterparts were changedat PMO-RALG during the project implementation period.

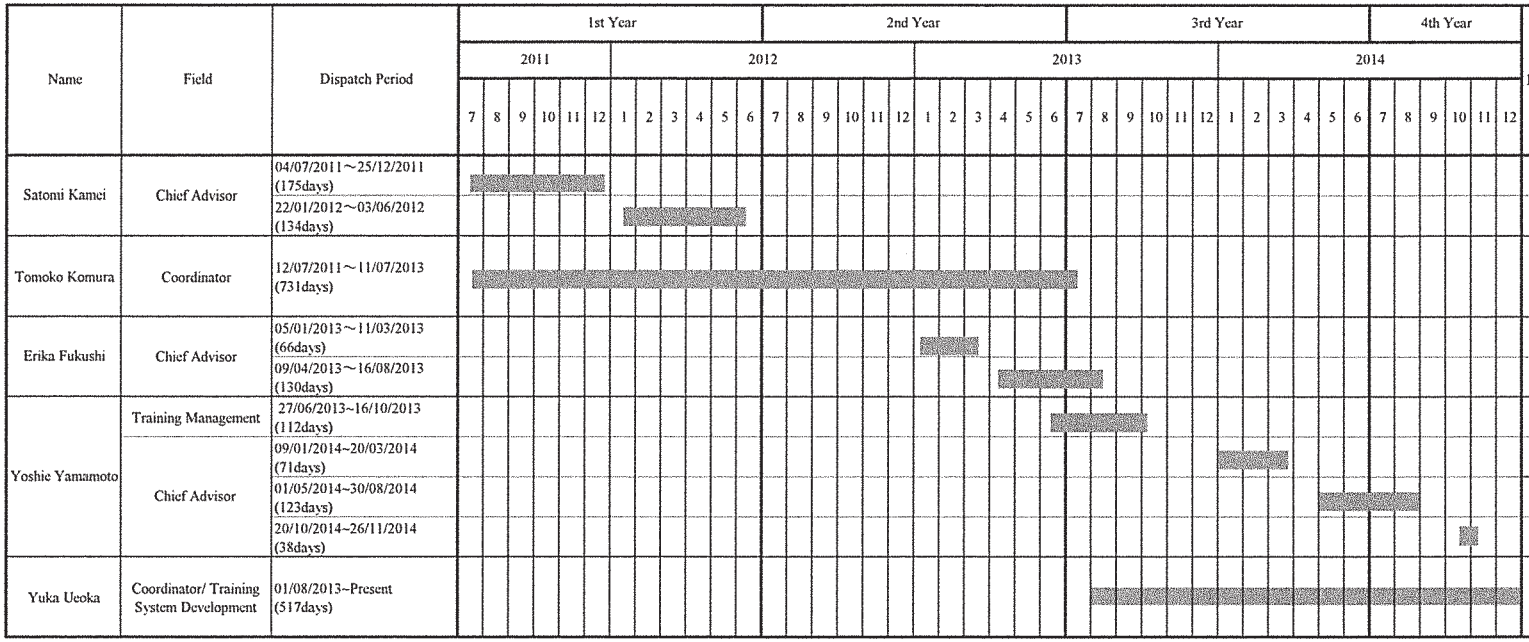
Item	Evaluation Questions		Sub-questions		Results
					• Most of the WG members sent their representatives to the meetings/workshop instead of participating by themselves, which did not produce expected Output. • Attachment of 1 staff from LGA and assignment of 1 staff from PMO-RALG agreed at the time of Mid-term Review was not realized.
			Adequacy of Equipment (quality, quantity, timeliness)	H	• Equipment provided by Japan had no problem in terms of quality, quantity and timeliness.
			Adequacy of Cost (quantity, timeliness)	M	< Japanese Side > • There was no problem in the amount and timeliness of the local cost.
				L	< Tanzanian Side> • Therewas no budget allocation from PMO-RALG for LTI for the year 2013/14 and 2014/15, while some activities were partially funded by LGTI.
	What are the promoting/inhibiting factors (including effects of implementation process)?	-	-	-	• The ownership of PMO-RALG did not appear to besufficientduring the project duration.
Impact R L	What are the prospects that the Overall Goal will be achieved as an effect of the Project within 3 years?	R L	• Likelihood of exerting the project's effect • Existence of inhibiting factors • Possibility that important assumptions are fulfilled	R L	• The prospect of achievement of Overall Goal within 3 years after completion (by July 2018) seems to be rather low. The probability of achieving Indicator 1 low, Indicator 2 and 3 are rather low. • The uncertainty of securing budget for curriculum development (field visit) as well as TOT for training providers and internal trainer at LGAs. • LGTI academic staff has started to develop 2 new courseware, i.e., Contract Management and LGA Legal Framework.
	Are there any ripple effects to people or organizations other than the target groups?	-	Cases of ripple effects	—	• Specific ripple effect was not observed at this stage.
	Any other impacts, either positive or negative?	-	Cases of any other impacts (Policy, society, environment, technological change, economic influence, etc.)	—	• Other impacts were not observed yet. • No negative impacts were observed.
Sustainability RL	In terms of policy aspect, to what extent will the sustainability be secured?	R L	Will the relevant policy remain the same after the project is terminated?	R L	• The Tanzanian policy of Decentralization by Devolution is likely to remain the same. • Realizing devolution of human resource management remains to be a challenge, even after completion of LGRP II.Therefore, the enabling environment to realize LGA training framework will remain uncertain from policy aspect.
	In terms of organizational and institutional aspects, what are the prospects that the sustainability to be secured (including those required for continuous information collection and dissemination such as personnel, budget, etc.)? L	R L	Will PMO-RALG have management/organizational system to continuously supportLGTI after project completion?	R L	• So far, there is serious concern aboutdifficulty to have communication/meeting with key persons at PMO-RALG due to frequent official trips away from Dodoma. It is not certain whether the situation on the management/organizational system will be strengthened or not.
			Will PMO-RALG actually be able to update overall training framework after completion of the project from the viewpoint of management/organization aspect?	L	• HR section at DLG is apparently responsible. However, ownership and capability to perform this duty is not strong enough. Also there is a challenge to maintain the institutional memory within HR Section due to frequent official trips and personnel changes. Organizational linkage/command line at PMO-RALG appears not to be functioning well to update and implement the overall training framework. • Although some progress in reexamining the training strategy was done in August 2014 in Morogoro Workshop/Retreat, it cannot be said to be promising whether the

Item	Evaluation Questions		Sub-questions		Results
					management/organizational system for continuing works for updating and implementing the strategy after project completion.
		R L	WillLGTI have sufficient allocation of administrative staff so that updating the database on the training providers and internal trainers at LGAs and disseminating it?	R L	• The delay of attaching staff from LGA by PMO-RALG affected negatively for the effects of Output 2 to be sustained because there is no time to train them by project completion. • The prospect of securing the additional staff (attachment) is so far unclear • LGTI has taken action to request 2 administrative staff to POPSM, waiting for the result. If it is permitted, additional staff will be hired from 2015/16.
	From financial aspects, what are the prospects that the sustainability is secured?	R L	Is it likely that budget for maintaining and improving LTI functions within PMO-RALG/LGTIto be secured?	L	• The prospect whether thebudget will be secured and allocated for LTI function by PMO-RALG after July 2015 is not regarded as high, considering the situation for the last 2 years (no allocation of budget from PMO-RALG). • It was observed to be difficult for LGTI to secure LTI budget from its own revenue.
			How probable will the CBG be given again to LGAs?	R H	• Coordination is being made to revitalize CBG. The prospect is high that CBG will start again from either 2015/16 or latest, 2016/17.
	By considering technical aspects, are there prospects that the sustainability is secured?	M	Is the technical capacity of academic staff at LGTI sufficient to develop new courseware by themselves after project completion?	R H	• The technical capacity of LGTI staff to develop new courseware as well as updating the courseware developed during the project after project completion seems to be relatively high.
			Is the technical capacity of academic staff at LGTI sufficient to conduct TOT by themselves after project completion?	R L	• The technical capacity of LGTI staff to conduct TOT is uncertain at this stage, because they have not received TOT by themselves, and the way of teaching and the knowledge required for the new courseware in a practical training course is different from those for existing content and style. Also, participatory way of teaching in practical training usually requires certain experience in the actual training courses after receiving TOT training. Thus, it may take certain time till the staff actually reaches the sufficient level.

Appendix 5

List of Japanese Experts

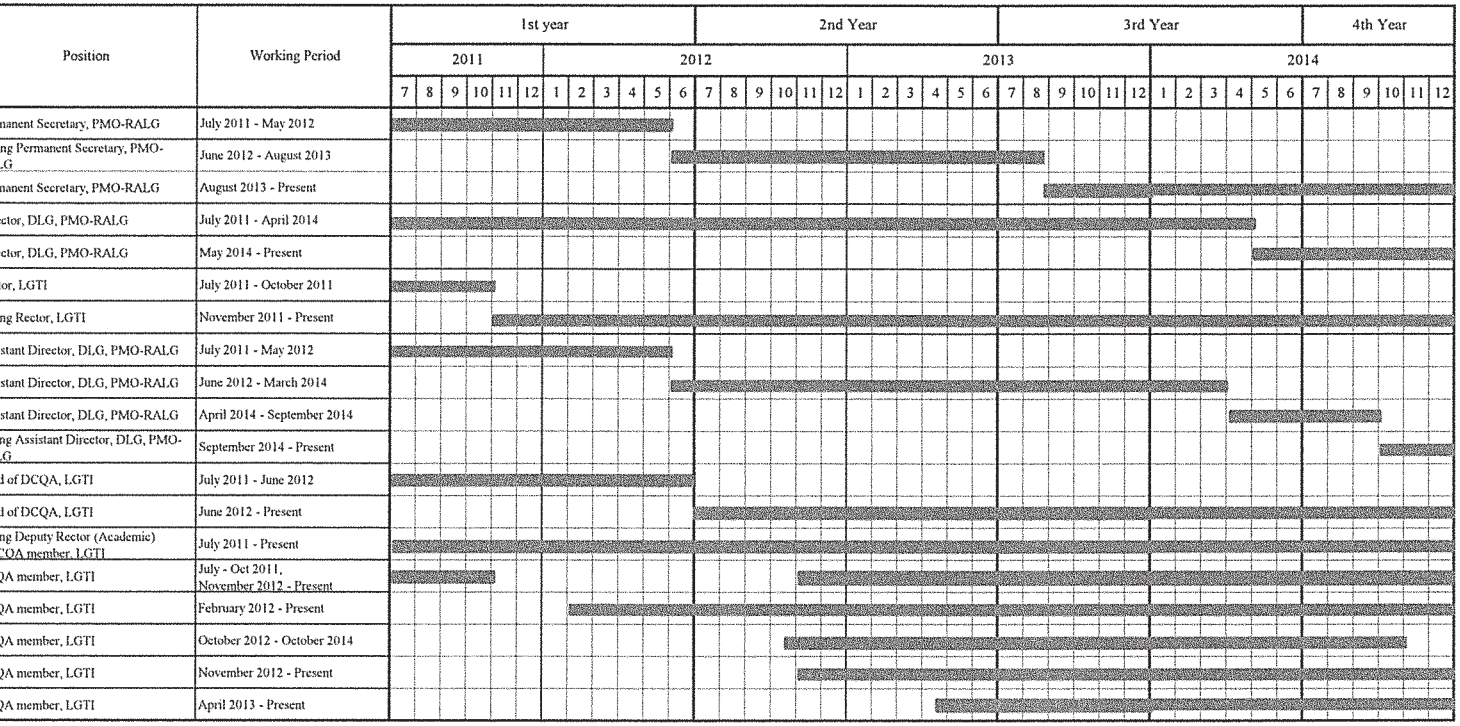
Name	Field	Dispatch Period	Man/Month	Company
Satomi Kamei	Chief Advisor	04/07/2011～25/12/2011 (175days)	5.83	Japan Development Service Co., Ltd
		22/01/2012～03/06/2012 (134days)	4.46	
Tomoko Komura	Coordinator	12/07/2011～11/07/2013 (731days)	24.36	
Erika Fukushi	Chief Advisor	05/01/2013～11/03/2013 (66days)	2.20	MOE Consulting, Inc.
		09/04/2013～16/08/2013 (130days)	4.33	
Yoshie Yamamoto	Training Management	27/06/2013~16/10/2013 (112days)	3.73	Global Link Management
	Chief Advisor	09/01/2014~20/03/2014 (71days)	2.36	IMG Inc.
		01/05/2014~30/08/2014 (123days)	4.10	
		20/10/2014~26/11/2014 (38days)	1.26	
Yuka Ueoka	Coordinator/ Training System Development	01/08/2013~Present (517days)	17.23	



Appendix 6

List of C/P

Role	Name	Position	Working Period
Project Director	Mr. Hussein Katanga	Permanent Secretary, PMO-RALG	July 2011 - May 2012
	Mr. Jumanne Sagini	Acting Permanent Secretary, PMO-RALG	June 2012 - August 2013
		Permanent Secretary, PMO-RALG	August 2013 - Present
Project Coordinator	Ms. Elightness Mchome	Director, DLG, PMO-RALG	July 2011 - April 2014
	Mr. Kharist Ruanda	Director, DLG, PMO-RALG	May 2014 - Present
Project Manager	Mr. Robert W. Kisusu	Rector, LGTI	July 2011 - October 2011
	Mr. John Muriri Joseph	Acting Rector, LGTI	November 2011 - Present
Counterpart	Ms. Hellen Macha	Assistant Director, DLG, PMO-RALG	July 2011 - May 2012
	Mr. Augustino Kalinga	Assistant Director, DLG, PMO-RALG	June 2012 - March 2014
	Ms. Miriam Mmbaga	Assistant Director, DLG, PMO-RALG	April 2014 - September 2014
	Mr. Jerry Mwaga	Acting Assistant Director, DLG, PMO-RALG	September 2014 - Present
	Mr. Asajile Lucas Mwambambale	Head of DCQA, LGTI	July 2011 - June 2012
	Ms. Rose Likangaga	Head of DCQA, LGTI	June 2012 - Present
	Mr. Mashala Lameck Yusuph	Acting Deputy Rector (Academic) / DCQA member, LGTI	July 2011 - Present
	Ms. Magdalena Katunzi	DCQA member, LGTI	July - Oct 2011, November 2012 - Present
	Ms. Tatu Lesso	DCQA member, LGTI	February 2012 - Present
	Mr. Sebera Fulgence	DCQA member, LGTI	October 2012 - October 2014
	Ms. Esther Makono	DCQA member, LGTI	November 2012 - Present
	Mr. Bahati Deusdetus Mfungo	DCQA member, LGTI	April 2013 - Present



Equipment and Present Status (Provided)

Sl No.	Date of Buying	Equipment (Specification)		Currency	Price	Section for the equipment to be used	Installation Place	Usage of the Equipment
08-3-005927	24/03/2009	Scanner	(HP 5590)	Tsh	688,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
09-3-005050	11/08/2009	Projector	(Dell 1209S)	Tsh	1,228,500.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
09-3-005051	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
09-3-005052	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
09-3-005053	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
09-3-005054	15/12/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
—	24/03/2009	Laser Printer	(HP LaserJet 2015dn)	Tsh	648,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	Not in Use
11-3-000785	23/08/2011	Vehicle	(MITSUBISHI PAJERO DFP8151)	USD	45,000.00	Project use	JICA Expert's garage/ LGTI	in Use
12-3-002073	06/03/2012	Laptop Computer	(Toshiba Satellite A135-S2396)	Tsh	1,100,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
11-3-001570	09/03/2012	Copier	(Kyocera TASKalfa 4500i)	USD	6,762.71	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
12-3-001630	13/03/2012	Generator	(BOSS)	Tsh	200,000.00	Office use	in a generator house in LGTI	in Use
13-3-001528	03/02/2014	Laptop Computer	(Toshiba Satellite C850)	Tsh	1,280,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
13-3-001529	19/02/2014	Laptop Computer	(Toshiba Satellite C850)	Tsh	1,280,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
13-3-001530	5/03/2014	Air Conditioner	(SAMSUNG)	Tsh	1,300,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
14-3-000415	29/05/2014	Network Printer	(HP 1530)	Tsh	850,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
14-3-000416	12/06/2014	Video Camera	(SONY DCR-SX22E)	Tsh	850,000.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
	27/10/2014	Projector	(EPSON EB-S18)	Tsh	1,770,000.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
	30/10/2014	Projector	(EPSON EB-S18)	Tsh	1,770,000.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
	20/11/2014	Laptop Computer	(Toshiba Satellite C50-A545 Core i5)	Tsh	1,500,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	22/11/2014	Laptop Computer	(Toshiba Satellite C50-A545 Core i5)	Tsh	1,500,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	22/11/2014	Video Camera	(SONY CX240E)	Tsh	850,000.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
	10/12/2014	Laptop Computer	(Dell Inspirom 3542 Core i5)	Tsh	1,550,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	10/12/2015	Laptop Computer	(Dell Inspirom 3542 Core i5)	Tsh	1,550,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
Total				Tsh	24,937,000			
				USD	51,762.71			

Appendix 8

Local Cost Borne by Japanese Side

(Unit: Tsh)

Items	FY2011 (July 2011～June 2012) ①	FY2012 (July 2012～June 2013) ②	FY2013 (July 2013～June 2014) ③	FY2014 (July 2014～Dec 2014) ④	Total (①+②+③+④)	Remarks
1 Flight Tickets	0.00	0.00	0.00	2,712,000.00	2,712,000.00	
2 Travel Expense	25,889,000.00	11,158,500.00	14,918,200.00	62,012,300.00	113,978,000.00	
3 Local Consultant Cost	88,110,000.00	142,853,000.69	0.00	0.00	230,963,000.69	・The cost for LGA's TNA survey contracted out to Mzumbe University by JICA Tanzania Office which was conducted in March to May, 2012 (88,110,000Tsh) ・The cost for the curriculum development training for LGTI staff conducted by Civil Service College in October and December, 2012 (USD45,530@1573.564584Tsh, USD45,730@1557.152967Tsh) These costs were paid by JICA Tanzania Office and included in Local Consultant Cost.
4 Staff Cost	5,356,000.00	5,237,200.00	11,510,000.00	22,850,700.00	44,953,900.00	
5 Conference Cost	270,000.00	23,727,200.00	3,160,400.00	2,063,300.00	29,220,900.00	
6 General Cost	32,486,363.03	33,724,998.78	50,837,933.75	39,499,283.75	156,548,579.31	
7 Equipment Cost (Other Equipment)	80,678,185.45	0.00	0.00	0.00	80,678,185.45	The costs for Kyocera photocopy machine (USD6,762.71@1567.938827Tsh) and a project car (USD45,000@1557.214886) were procured by JICA Tanzania Office and made a payment in first year of the project.
Total	232,789,548.48	216,700,899.47	80,426,533.75	129,137,583.75	659,054,565.46	

Appendix 9

Cost borne by Tanzanian Side (PMO-RALG/LGTI Expenditure)

(Unit: Tsh)

Items	FY2011 (July 2011～June 2012) ①		FY2012 (July 2012～June 2013) ②		FY2013 (July 2013～June 2014) ③		FY2014 (July 2014～Dec 2014) ④		Total ①+②+③+④	Note
	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI		
Furniture, equipment and A/C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Stationary Supplies	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Computer Supplies and Accessories	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Computers and Photocopies and Powepoint Projector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Per Diem	0	0	1,830,000	7,450,500	0	0	0	0	9,280,500	
Consultancy Fees	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sitting Allowance	0	0	0	25,290,000	0	2,650,000	0	0	27,940,000	
Tickets	0	0	110,000	90,000	0	0	0	0	200,000	
Food and Refreshment	0	0	0	2,851,000	0	0	0	1,200,000	4,051,000	
Conference Facilities	0	0	0	3,062,000	0	0	0	0	3,062,000	
Diesel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Training Fees Domestic	0	0	0	2,830,000	0	0	0	0	2,830,000	
Training Material	0	0	2,700,000	4,280,000	0	0	0	0	6,980,000	
Salaly for Project Staff (Administration)			0	9,187,200	0	15,298,800	0	8,415,000	32,901,000	
Total	0	0	4,640,000	55,040,700	0	17,948,800	0	9,615,000	87,244,500	
	0		59,680,700		17,948,800		9,615,000			

Records of JCC and WGITS

1. Joint Coordination Committee (JCC)

Title	Date	Location	Participants
1st JCC	22nd May 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Deputy Permanent Secretary for Education, DLG ,DRA, Representative of DOD; LGTI(Rector, Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff); JICA(3), Japanese Expert (2); LGPR II Human Resource TA, Mzumbe University Total (15)
2nd JCC	18th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Acting DLG, Acting. Assistant DLG, DRA and others (2)); LGTI (Acting Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff(2), Other (2)); JICA(5), Japanese Expert (1); LGPR II Human Resource TA Total (19)
3rd JCC	11th February 2014	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (PS, DLG, Assistant Director of DOD and other (1); LGTI (Acting Rector, Acting Deputy Rector - Academic, Head of DCQA, DCQA staff (2), Other (2)); JICA(3), Japanese Expert (2) Total (16)

2. Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS)

Title	Date	Location	Participants
Working Group Meeting	9th Feb 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative of DOD, Representative of DRA and other (1)), LGTI (Ag. Rector, Head of DCQA), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (2) Total (10)
Extraordinary Working Group Meeting (on behalf of JCC)	27th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative DOD), LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Acting Deputy Rector for Administration, Head of DCQA, DCQA staff (2) and others(1)), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (1) Total (11)
Working Group Meeting	2nd November 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Acting DLG, Representative of DOD and other (1)); LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, and DCQA staff(2) and other (1)); JICA (Senior Representative), Japanese Expert (1) Total (10)
Working Group Meeting	27th February 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Representative DRA, Representative DOD and other (1)); LGTI (Ag. Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Ag. Deputy Rector for Administration, Head of DCQA, DCQA staff(4)); JICA Experts (2) Total (14)
Working Group Meeting	19th April 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Acting Assistant DLG, Assistant DRA, Representative of DRA (2) and other (1)); LGTI (Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, DCQA staff(3)); Japanese Expert (2) Total (12)

ジャイカ
JICA